

مركز البحوث والدراسات

التقاعد المبكر

في الأجهزة الحكومية وأثره على المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد

في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية

إعداد

د. بدر بن جزاء الحربي

أ. هدى بنت صالح أبو حيمد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية وأثره على المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

إعداد

د. بدر بن جزاء الحربي

أ. هدى بنت صالح أبو حيمد

١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الحربي، بدر جزاء

التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية وأثره على المنظمة الحكومية. بدر جزاء الحربي؛ هدى أبوحيمد؛ الرياض، ١٤٤٠هـ.

٢١٢ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٧-٢٧٨-١٤-٩٩٦٠

١- التقاعد - السعودية أ. أبوحيمد، هدى (مؤلف مشارك) ب. العنوان

ديوي ٣٥٠,٨٢٠٩٥٣١ ١٤٤٠/٢٢٥

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٢٢٥

ردمك: ٧-٢٧٨-١٤-٩٩٦٠

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة المحتويات

الموضوع **الصفحة**

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصل الأول
مدخل الدراسة

المقدمة:

عـلى مرِّ التاريخ يُعَد التحاق الفرد بالعمل الحكومي نوعاً من أنواع الضمان الاجتماعي؛ لأنه يمنحه دخلاً كافياً وثابتاً، وتأميناً صحياً له ولأفراد عائلته؛ إلا إنه في الوقت المعاصر ومع هيمنة القطاع الخاص على سوق العمل، والذي أثبت نجاحه في مجالات مختلفة؛ مما ترتب عليه أن فَقَدَ الموظف الحكومي جزءًا من المكانة المتميزة مع انخفاض دخله، وبالتالي لم يعد قادراً على مواجهة تكاليف المعيشة المرتفعة.

وتنشأ العلاقةُ الوظيفية بين الدولة والموظف الحكومي؛ من خلال صلاحية التعيين التي تملكها وتمارسـها الشخصيات الاعتبارية العامة في ظل الأنظمة النافذة. وتتضمن تشريعاتُ الوظيفـةِ العامة في سـائر دول العالم المعاصر أحكاماً تُنظِّم العلاقـة الوظيفية منذ ابتدائها حتى انقضائها؛ بما في ذلك تنظيم سـائر الأوضاع الوظيفية التي يعيشها الموظف الحكومي. وتترتب للموظف مجموعة من الحقوق تقابلها مجموعة من الالتزامات والواجبات؛ فتحدِّد الأنظمةُ شروطَ شَـغْلِ الوظيفـة العامة، وحقـوق الموظف الحكومـي وواجباته، وأحكام مسـؤولياته، وتنهي الأنظمة الوظيفيـة أحكامها بمجموعة من النصـوص التي تُنظِّم طرق انقضاء الخدمة.

فمهما طال الزمنُ فإن أيَّ علاقةٍ سـوف تنتهي، والعلاقـة الوظيفية تنتهي هي أيضاً إذا تحقـق أحدُ أسـباب انتهائها غير أن انتهـاء العلاقة الوظيفية يختلفُ عـن انتهاء أيِّ علاقة حقوقية أخرى ولا سـيما انتهاء العقود؛ فإذا كان السـائدُ في الروابط العَقْديَّة هو خضوعها لقاعـدة العَقْد شريعة المتعاقدين لجهةِ إبرامها وتعديلها وفسـخها وانقضائها- فإن العلاقة الوظيفيـة محاطـةٌ بمجموعةٍ من الأحكام المغايرة التي تنبثق من طبيعة الوظيفة نفسـها. وعلى هذا الأسـاس بَنَتِ الأنظمةُ أحكامها بخصوص انتهـاء العلاقة الوظيفية، وهي قواعد آمـرة غير قابلـة للاتفاق على مخالفتها؛ بـل يقتضي تنظيم وتحديـد شروط انتهاء العلاقة الوظيفيـة ابتداءً بما ورد في الأنظمة، وعـدم ترك الأمر لإرادة الإدارة الحرة، ومن هنا لجأت

جميعُ تشريعات الوظيفة العامة في دول العالم المعاصر إلى تنظيم هذا الموضوع برمته؛ من حيــث تحديد الحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف الحكومي، وشروط تطبيق كلِّ حالةٍ على حِدَةٍ والآثار الناجمة عنها.

بالعودة إلى الأحكام المنظمة للوظيفة العامة، وتحديداً الأحكام المتعلقة بانتهاء الخدمة الوظيفيــة (لائحــة انتهاء الخدمة، الريــاض: ١٤٢٣)؛ فمن الممكن تصنيف أســباب انتهاء الخدمة الوظيفية في ثلاث مجموعات رئيسية، وهي:

- **المجموعة الأولى:** انتهاء الخدمة الوظيفية بقوة القانون.
- **المجموعة الثانية:** انتهاء الخدمة الوظيفية بإرادة الإدارة.
- **المجموعة الثالثة:** انتهاء الخدمة الوظيفية بإرادة الموظف.

والأصــل أنَّ الموظف يلتحق بالوظيفة العامــة بإرادته، وبناءً على طلبه، كما أن الموظف يســتطيع أن يترك الوظيفة أيضاً بإرادته؛ من خلال ما يُســمَّى الاســتقالة أو التقاعد المبكر (أي: يجوز لأيِّ شــخصٍ مهما كان أن يطلب التقاعد)؛ ولكن بشرط موافقة الإدارة، بخلاف الحالات التي يُعَد فيها الموظفُ بحكم المســتقيل بقوة القانون. وهكذا يتبيَّن أنَّ الاســتقالة نوعان: الاستقالة الصريحة، والاستقالة الحكمية (الضمنية): وهي استقالةٌ يفترضها المُشرِّع عنــد لجوء الموظــف إلى اتخاذ مواقف معينة غير مُســوَّغة من قِبَــل الإدارة العامة. وقد أفردت الأنظمةُ كغيرها من التشريعات للاســتقالة بنوعيها أحكاماً خاصةً من ضمنها شروط الاســتقالة الصريحة، وحالات وقوع الاســتقالة الحكمية. والتقاعد هو النقطة التي يتوقف الشخص فيها عن العمل تماماً؛ حيث يتمُّ إحالة العديد من الموظفين الحكوميين إلى التقاعد المبكر بناءً على رغبتهم في ذلك مع توفير الأنظمة لمعاشــات التقاعد التي تكون برعاية من قِبَل الدولة.

فيُعَــد قرار التقاعد المبكر من القرارات المصيرية للموظــف؛ لما له من تأثيرٍ مباشر على حياة المتقاعد مبكراً بجميع جوانبها الصحية والاجتماعية والاقتصادية؛ مما يتطلبُ التخطيط المُسبَق والجيد لمرحلةِ التقاعد المبكر؛ بهدف استثماره على النحو الأمثل. وفي المقابل يجب على المنظمة الذكية التخطيطُ السليم؛ لمواجهة تأثير التقاعد المبكر على توازن القوى العاملة

لديها بما يضمن عدم الإخلال بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وفي هذه الدراسة سعى الباحثان إلى دراسة أثر التقاعد المبكر على الموظفين المتقاعدين مبكرًا، وأثر ذلك على المنظمة، وتحديد التكاليف التنظيمية والإدارية والمالية والتدريبية التي تتحمل تبعاتها المنظمة؛ نتيجة التقاعد المبكر لموظفيها، وتقديم المقترحات والتوصيات لمعالجتها.

أولاً: مشكلة الدراسة:

فيما تتزايد المطالبات في بعض دول العالم مثل: أمريكا، واليابان، وكندا، وتشيلي، وألمانيا؛ لرفع سن التقاعد النظامي، وذلك لأسباب عديدة؛ منها التطور المستمر في المجالات الصحية؛ مما أدى إلى الارتفاع في متوسط الأعمار فيها؛ بحيث يُعَد عمر (٦٠) سنة منخفضاً، مما دفعها إلى رفع سن التقاعد النظامي إلى عمر (٦٥-٦٧) سنة، ابتداءً من عام ٢٠١٢م؛ بل إن بعض الدول قد ربط سن التقاعد النظامي أيضًا بحدٍّ أدنى من الخدمة؛ فمثلاً في اليابان فإن سن التقاعد النظامي (٦٥) سنةً مع اشتراط وجود (٢٥) سنةً خدمة على الأقل (مشخص: ٢٠٠٩: صفحة حوارات؛ الجنيدي، ٢٠١٤: مقالة؛ صحيفة الرياض: ٢٠١٣: الصفحة الاقتصادية: الحواجري، ٢٠١٦)، إلا إنه في المقابل قد تواجه هذه الدول رفض رفع سن التقاعد النظامي والتقاعد المبكر (نصر، ٢٠١٦: شؤون دولية؛ عمران، ٢٠١٦: ١٦)؛ لما له من آثار سلبية عديدة في مقدمتها ضعف الإنتاجية في العمل على مستوى الإنجاز والتطوير؛ إذ ستكون الفئة العمرية الغالبة في مجتمع العمل (٤٥-٦٠) عاماً؛ مما قد يؤدي إلى بطء سَيْر العملية التنموية والتطويرية في كلِّ مجالات العمل في البلاد. فضلاً عن أن هذا سيعمل بشكلٍ كبيرٍ على رفع نسبة البطالة في البلاد؛ بمعنى أدق سيزداد عددُ العاطلين بمعدل خمسة أضعاف العدد الحالي فيما إذا تمت زيادة سن التقاعد النظامي بمقدار خمس سنوات من ٦٠ إلى ٦٥ سنة، كما أنه سيشجع على طلب التقاعد المبكر، وبالتالي ستزداد نسبةُ المتقاعدين، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى استنزاف أموال صندوق التقاعد؛ لأن هذا المتقاعد سيستمر في الانتفاع لسنوات طويلة قد تفوق سنوات اشتراكه.

وتفرضُ أسباب التقاعد المبكر نفسها على الواقع الإداري في المملكة؛ إذ إنها تنقسم بشكلٍ أساسي إلى فئتين من الأسباب؛ الأولى أسباب على مستوى المنظمة، والأخرى على مستوى الفرد؛ فالفئة الأولى تتمثل في ترويج بعض المنظمات للتقاعد المبكر لديها لمجموعة

مـن الأسـباب الداخلية؛ من خلال إغرائهـم بإعطاء كثير منهم «الشـيك الذهبي»، أي: ما يسـاوي راتبه لعدد من السنوات؛ بحيث يبحث عن عمل خاص أو تجارة خاصة مع تقديم الدعم المعنوي والاستشاري له إن كان في حاجة إليه؛ واللجوء إلى ذلك يكون بهدف تخفيض أعداد الموظفين خصوصاً كبار السـن، أو توفير فرص العمل للشـباب، أو المسـاعدة في حلِّ مشـكلة البطالة بشـكلٍ عام، أو لتدارك تنامي الشـعور بعدم الرضا الوظيفي بين منسوبي المنظمة.

والفئة الثانية من أسـباب المشـكلة التي هي محل الدراسـة (أسـباب التقاعد المبكر لـدى الموظـف المتقاعد نفسـه) تكمن معظمهـا في العوامـل الاسـتثمارية أو الوظيفية أو الخاصـة بـه وبحياته العائليـة، والرغبة في الاهتمام بالأسرة بشـكلٍ خـاص والواجبات الاجتماعية بشكلٍ عام، من مشكلات الأبناء والأهل، والسكن، والانتقال وغيرها.

يرى بعضُ أعضاء مجلس الشورى السعودي مؤخراً أن سن التقاعد الحالية لا تتوافق مع ما وصل إليه مستوى الرعاية الطبية والاجتماعية التي يحظى بها المواطن السعودي، والذي أدَّى إلى ارتفاع متوسـط الأعمار ارتفاعاً يتطلب دراسة السن الحالية للتقاعد؛ إلا إن الواقع الإداري في المملكة العربية السعودية يفرض تطبيق نظام التقاعد العام على جميع الموظفين السـعوديين المدنيين المعينين على مراتـب في الميزانية العامة للدولـة أو ميزانيات الهيئات العامـة، ولا تـسري أحكام هذا النظام على مَنْ يشـغل مرتبة وزير ممـن لهم مخصصات شـهرية إلا إذا اختاروا الخضوع لهذا النظام؛ حيث يُقتَطَع من الموظف المنتفع بهذا النظام (٩ ٪) مـن مرتبه شـهرياً، كما تـؤدي وزارة المالية أو الهيئة العامة حصـةً مماثلةً لما يؤديه الموظف، ويجوز بقرارٍ من مجلس الوزراء بناءً على عرض وزير المالية زيادة حصة الحكومة أو الهيئـة العامة إذا تبيَّن للمصلحة أن هذه الحصة لا تكفي لمواجهة التزاماتها، وتحسـب الحسـميات، وكذا الحصة الحكومية على أساس كامل المرتب الأساسي ودون الإضافات التي تُمنَح إليه (الشيخلي، ٢٠١٥م).

ويوضح النظامُ حالاتِ الإحالة للتقاعد، ومنها حالات التقاعد المبكر؛ فيُحَال الموظفُ إلى التقاعد عند بلوغه سن الستين من عمره، ويجوز بقرارٍ من مجلس الوزراء مد مدته بمرسومٍ ملكي حتى بلوغه سن الخامسة والستين، ويُستَثنَى من ذلك الوزراء والقضاة، ويجوز تمديد

مدة الخدمة بعد سـن الخامسة والسـتين. ويجوز للموظف أن يطلب الإحالة إلى التقاعد المبكر، ويحصل على المعاش بعد انقضاء مدة خدمة محسوبة في أنظمة التقاعد لا تقل عن عشرين سـنةً، وبشرط الموافقة على الحالة مـن قِبَل الجهة المختصة التي تملك حق التعيين لمثلـه (الطهراوي، ٢٠١٤م). وسـيتم تفصيل حالات التقاعد المبكر في محتويات الدراسـة؛ ولكـن المهم ذكره هنا أن التقاعد المبكر يخفضُ الراتب التقاعدي للمشـترك، ويفقده جزءاً كبيراً من دخله؛ إذ إن كلَّ خمسِ سنواتٍ من الاشتراك في الضمان لا تغطي سوى سنة واحدة من الراتب التقاعدي المبكر. ويمكن اعتبار ذلك في الغالب إجراءً مؤذياً اقتصادياً واجتماعياً ونفسـياً، ولا ضرورة له مادام الإنسـان قادراً على العطاء والإنتاج؛ بـل يمثل التقاعد المبكر عائقاً من العوائق التي تقف في وجه التدرج الوظيفي للمرأة في المجتمع السعودي.

وتشير الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة العامة للتقاعد (التقرير الإحصائي، ٢٠١٥: ١٢١-١٢٢) إلى تزايد أعداد المتقاعدين في الأجهزة الحكومية، كما تشير إلى تزايد نسبة المتقاعدين مبكرًا من إجمالي عدد المتقاعدين – باستثناء المتقاعدين؛ بسبب العجز أو الوفاة؛ ففي عام ١٩٨١م كانت نسـبتهم (١٩,١١٪) وارتفعت بشـكلٍ تدريجي خلال الأعوام التالية لتصل في عام ٢٠١٤م إلى (٤٢,٣ ٪) من إجمالي المتقاعدين؛ مما يشكل تحدياً كبيراً يجب على الأجهزة الحكوميـة مواجهته والعمل على معالجته بشـكلٍ فعال. كما تشـيرُ هذه الإحصائيات إلى تمركز أعداد المتقاعدين المبكرين وثباتهم بين العمر (٤٥-٥٥) سـنة، وكان العدد الأعلى من المتقاعدين في عمر (٤٦) سـنة بعددٍ بلغ (١٠٢٥٥) متقاعـداً مبكراً، وهذا من ناحيةٍ أخرى يمثـل تحديـاً للموظف المتقاعد المبكر، خاصةً إذا ما أخذنا في الاعتبار وحسـب إحصائيات منظمة الصحة العالمية للعام ٢٠١٤م (الجنيدي، ٢٠١٤) أن متوسـط عمر الرجل السعودي يبلغ (٧٥) سـنة، والمرأة السعودية (٧٨) سـنة. وهذه النتيجة قد تشكل تحدياً للدراسات الداعية إلى رفع سن التقاعد النظامي في السعودية من (٦٠) سنة إلى (٦٢) سنة على اعتبار أنه الأقل عالمياً، خاصةً في ظل تغيير الأوضاع وارتفاع سـن الالتحاق بالوظيفة والدراسـات الداعمة التي تؤيد شراء المدة المتبقية من الخدمة مقابل التقاعد المبكر (الزهراني: ٢٠١٤). كما أنه من أهداف رؤية السـعودية ٢٠٣٠ زيادة متوسط العمر المتوقع من (٧٤) إلى (٨٠) عاماً بحلول عام ١٤٥٢هـ (رؤية ٢٠٣٠: ٢٠١٦: ٣١).

ومما سـبق ورغم أن توجهات الدولة بشـكلٍ عام نحو الاهتمام الدائم بتشـجيع القوى العاملة من رجال ونساء على الاستمرار في العمل، والاشتراك بالضمان لفترات أطول بما يمكنهم من الحصول على راتب تقاعدي جيد، وللحدِّ من ظاهرة التقاعد المبكر؛ لما لها من آثار سلبية على الفرد والمجتمع وسـوق العمل والاقتصاد الوطني، فضـلاً عن أن هذه الظاهرة (التقاعد المبكر) يتزايد الإقبالُ عليها بصورة كبيرة؛ إذ إن الواقع يشـير إلى تزايد الأعداد التي تقدم على طلب التقاعد المبكر؛ لدرجة أن المؤسسـة العامة للضمان الاجتماعي أطلقت في الفترة الأخيرة حملاتهـا الإعلامية والتوعوية، وآخرها كانت حملة «بكير على تقاعدك»؛ لإيمانهم بأن التقاعد المبكر حين يصبح ظاهرةً؛ فإنه يؤثر سلباً على سوق العمل والاقتصاد الوطني؛ نتيجة انسحاب فئات كبيرة ذات خبرات ومؤهلات عالية من سوق العمل؛ علماً بأنَّ البيانات والدراسات التي قامت بها المؤسسـة العامة للضـمان الاجتماعي أظهرت تزايد التوجُّـه والإقبال على التقاعد المبكر الذي بدوره يخفض الراتب التقاعدي للمشترك، ويفقده جزءاً كبيراً من دخله.

حيث اتضح أن المؤسسـة تسـعى للوصول إلى جميع شرائح المجتمع العاملة على أرض المملكـة، ولكل المقبلين على دخول سـوق العمل؛ لتشرح لهم أهمية الاسـتمرار في العمل، وتجنب فكرة التقاعد المبكر بصرف النظر عن الجنس والجنسية؛ لتكون رواتبهم التقاعدية مستقبلاً ملبية لمتطلبات الحياة الكريمة، ولتوفر فرص التمكين والحماية الاجتماعية للجميع عنـد التقاعد، مشـيرةً إلى تزايد عدد المتقاعدين مبكراً بصورة كبـيرة؛ إذ وصل عددهم إلى (٩٥) ألف متقاعدٍ؛ ليمثل ما نسبته (٤٧٪) من إجمالي متقاعدي الضمان، وهي نسبةٌ عاليةٌ جداً تؤدي إلى استنزاف حقيقي في فاتورة التقاعد؛ إذ يستحوذ المتقاعدون مبكراً على(٥٨٪) من الفاتورة الشـهرية للرواتب التقاعدية مجتمعةً؛ إضافةً إلى الآثار السلبية لهذه الظاهرة؛ علـماً بأن التقاعد المبكـر في كلِّ الأنظمة التأمينية في العالم تـم إيجاده لخدمة العاملين في المهـن الخطـرة، وهي المهن التي تـؤدي إلى الإضرار بصحة أو حيـاة العامل نتيجة تعرضه لعوامـل وظروف خطرة في بيئـة العمل، وقد تمَّ تحديدها في جـدول خاص ملحق بنظام المنافـع التأمينيـة الصادر بموجب قانـون الضمان، وهذا هو الأصـل في التقاعد المبكر؛ أنه مُوجَّـه للعاملين في المهن الخطرة، وليس للعاملـين في أعمال ومهن أخرى غير خطرة. ومن الدراسـات الإكتواريـة المتنوعة والخاصة بموضوع التأمينـات الاجتماعية والتي قامت على إعدادها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وهدفت إلى فحص مركزها المالي، والذي تقوم

به المؤسسة حسب القانون كلَّ ثلاث سنوات؛ وذلك من خلال أخذ عينات من عدة دول تتفق مع واقعنا التأميني والاطلاع على الواقع التأميني لدى هذه الدول، والتي جميعها تُخصِّص التقاعد المبكر للمهن الخطرة فقط، وكان من أهم نتائجها ضرورة إعادة النظر بموضوع التقاعد المبكر، ورغم أن المؤسسة تقدِّم منافع تأمينية أخرى غير التقاعد مثل: الوفاة والعجز وإصابات العمل، إلا إن الكثير يربطون المؤسسة فقط بالتقاعد المبكر، مع التأكيد على أهمية إقناع المؤمن عليه بضرورة الاستمرار في الاشتراك وتجنب اللجوء للتقاعد المبكر وتوعيته أن الاستمرار في العمل من شأنه أن يرفع راتبه التقاعدي. كذلك نرى أيضاً أن المعدل العام لدورة حياة الراتب التقاعدي في جميع التأمينات العالمية هو (٤٠) عاماً من العمل يقابله (١٠) سنوات من التقاعد، وهو ما يتعارض مع فكرة التقاعد المبكر الذي هو في كلِّ الأنظمة التأمينية يتم تخصيصه للمهن الخطرة كما سبق ذكره، وأن نسبة إعالة المتقاعدين في المملكة أخذت في التزايد الكبير نتيجة التقاعد المبكر؛ إضافةً لحصول المتقاعد مبكراً على امتيازات وفرص إضافية على حساب عاملين جدد؛ مما يؤدي إلى خلل في توزيع الدخول، والذي يؤثر بالتالي على منظومة الناتج المحلي الإجمالي وميزانية الدولة بشكلٍ عام.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الإضافة المعرفية والعملية التي تقدمها للمتخصصين والممارسين والمعنيين في هذا المجال، بالإضافة إلى تنبيه المسئولين وأصحاب الاختصاصات بنتائج الدراسة المسحية وتوصيات الدراسة بشكلٍ عام حول المشكلة وأسبابها والمقترحات للحدِّ منها أو من آثارها على المنظمات والأفراد والمجتمع بشكلٍ عام، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١- البُعد المعرفي:

- هناك ندرة تكاد تكون شبه منعدمة في الدراسات العربية والأدبيات بشأن التقاعد المبكر لدى موظفي الأجهزة الحكومية خصوصاً في المملكة العربية السعودية؛ لذا تتناول هذه الدراسة محوراً مهماً من إدارة الموارد البشرية، ألا وهو التقاعد المبكر في العمل الحكومي، والذي أصبح في الآونة الأخيرة يشكل مطلباً متزايداً لدى بعض الموظفين الحكوميين؛ مما

يتطلب اســتمرارية الدراســات المكتبية والميدانية فيها؛ وذلك لمواكبة أحدث المستجدات العلمية والعملية والديموغرافية لتطوير نُظُم التقاعد المبكر.

- على الرغم من حرص أغلب الأجهزة الحكومية على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية؛ إلا إنها تعاني من قلة الدراسات الميدانية في مجال التقاعد، وخاصةً التقاعد المبكر، وهذه الدراسة ترصد التحديات التي تواجهها في هذا الجانب، وآلية معالجتها بكفاءة وفعالية.

٢- البُعد العملي:

- تمثل هذه الدراســة مرجعاً مناســباً لكافة المختصين بتقاعد الموظف الحكومي؛ من حيث حلِّ المعوقات التي تحدُّ من كفاءة وفعالية استثماره.
- قد تســاعد هذه الدراســة صانعي القرار في الأجهزة الحكومية على الاسترشاد بالتوصيات والمقترحات المقدمة لحلِّ كافة التحديات التي قد تواجهها نتيجة التقاعد المبكر لمنسوبيها.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدفُ الرئيسي من هذه الدراسة في دراسة الآثار المترتبة للتقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية عــلى المنظمة والموظف المتقاعد في مدينة الرياض بالمملكة العربية الســعودية خــلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ ويتفرَّع من الهدف الرئيسي مجموعةٌ من الأهداف الفرعية، وهي كالتالي:

١- التعــرف على معــدل التقاعد المبكر في الأجهزة الحكوميــة بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ.

٢- التعرف على أســباب التقاعد المبكر في الأجهزة الحكوميــة بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ.

٣- التعــرف على الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على الموظــف المتقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ.

٤- التعرف على الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على المنظمة التي كان يعمل بها الموظف – قبل تقاعده – في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ.

رابعاً: أسئلة الدراسة:

تهدفُ هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على الموظف المتقاعد وعلى المنظمة التي كان يعمل بها؟

وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية؛ من خلال آراء عينة الدراسة لبعض الأسئلة، ومن خلال أدبيات الدراسة للجزء الآخر:

١- ما معدل التقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟

٢ -١٤٢٧

١٤٣٧هـ؟

٣- ما الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على الموظف المتقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟

٤- ما الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على المنظمة التي كان يعمل بها الموظف المتقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟

٥- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقاعد المبكر والمتغيرات الديموغرافية للمتقاعدين مبكرًا بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟

خامساً: حدود الدراسة:

تمثلت مجالات وحدود الدراسة في مجالين: موضوعي وبشري، وكذلك تمثلت الحدود في المكانية والزمانية؛ وذلك وفقاً لما يلي:

- **مجال الدراسة الموضوعي:** تمثَّل المجال الموضوعي للدراسة في الموارد البشرية، وإدارتها في ظِل ظاهرة التقاعد المبكر عند موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.
- **مجال الدراسة البشري:** تمثَّل المجال البشري للدراسة في فئات موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض من الموظفين المتقاعدين مبكراً، ومديري التخطيط والموارد البشرية والميزانيات والتدريب في الأجهزة الحكومية.
- **الحدود المكانية:** أُجرِيَت هذه الدراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- **الحـدود الزمانيـة:** أُجرِيَت هذه الدراسـة في العام ١٤٣٧/١٤٣٦هـ وكانت تسـتهدف المتقاعدين تقاعداً مبكراً خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ

سادساً: مصطلحات الدراسة:

تزخرُ الدراسـةُ بالكثـير من المصطلحات والألفاظ التي لهـا مفاهيم ومدلولات مرتبطة بالعمـل الحكومي والموظفين الحكوميين، وما ارتبط بهما مثـل: الوظيفة العامة، الموظف العام، التقاعد، التقاعد المبكر، التخطيط الإسـتراتيجي، إدارة الموارد البشرية، وكذلك العديد من المصطلحات، ولكلٍّ تعريفه وتفصيله.

العمل الحكومي:

يُعرَّف العمل الحكومي بأنه سلسـلةٌ من الأنشـطة والعمليات، والإجـراءات الإلزامية أو الاختيارية تقوم بها جهات حكومية أو مَنْ ينوب عنها؛ بهدف تلبية احتياجات المستفيدين أو المجتمـع ككل (Johannes, 2006)، وتمثل الحكومة الجهة صاحبة القرار في تنظيم أمور الناس، وتسيير شؤونهم، وتنظيم تلقيهم للخدمات العامة بحرية وعدالة ومساواة؛ فتتصدى الحكومة لتقديم خدمة عامة تحقق احتياجات المواطنين يتعذر تحقيقها عن طريق القطاع الخاص دون أن تسـتهدف من ذلك منفعةً ماديـةً أو ربحاً اقتصادياً؛ بل الهدف من تقديم هذه الخدمة هو توفير قدرٍ من الرفاهية الاجتماعية، وبناء أسس التنمية للمواطنين (بوزير، ١٤١٩هـــ). فالحكومـات تقدم الآلاف مـن الخدمات بإجمالي عدة ملايـين من المعاملات في السـنة الواحدة يتـمُّ إجراؤها في الوزارات والهيئات والمؤسسـات، وتُراوح بين الخدمات المعلوماتية والإجرائية والتجارية والاجتماعية والضبطية.

ويُنظَر إلى القطاع الحكومي باعتباره جزءاً من المنظومة المتكاملة للاقتصاد الوطني لأيِّ دولة؛ فيشملُ جميع الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات والمصالح الحكومية التي تعتمد في ميزانياتهـا عـلى الدولة، وتهدف إلى تقديـم خدماتها إلى الأفراد والمؤسسـات المختلفة. (Alfonso, 2014) وتتنوع الخدمات الحكومية بين التفرُّد في تقديم الخدمة مثل: (الدفاع، حفـظ الأمـن الداخلي، القضاء) وبين المشـاركة في تقديمها؛ مثل (التعليم بكلِّ مسـتوياته، والصحة، والأنشـطة الصناعية والتجارية) وغير ذلك مـن الخدمات. وتُعَد الحكومات هي

صاحبة القرار في تنظيم أمور الناس، وتسيير شؤونهم، وتنظيم تلقيهم للخدمات العامة بحرية وعدالة ومساواة؛ فتتصدى الحكومة لتقديم خدمة عامة تُحقِّق احتياجات المواطنين يتعذَّر تحقيقها عن طريق القطاع الخاص دون أن تستهدف من ذلك منفعةً ماديةً أو ربحاً اقتصادياً؛ بل الهدف من تقديم هذه الخدمة هو توفير قدرٍ من الرفاهية الاجتماعية، وبناء أسس التنمية لأولئك المواطنين (بوزير، ١٤١٩هـ).

الموظف العام:

عرَّف الظاهر (١٤١٦: ٢٣). الموظف العام بأنه «شخصٌ يشغلُ وظيفة عامة وفقاً لإجراءات قانونية صحيحة، ويعمل بشكلٍ دائمٍ في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام بالطريق المباشر». وعرَّفه القضاءُ الإداري الفرنسي بأنه «الشخص الذي يُعهَد إليه بوظيفة دائمة داخلة ضمن كادر الوظائف الخاص بمرفق عام»؛ علماً بأن المرفق العام يُقصَد به القطاع الحكومي، ويشمل كافة الوزارات والإدارات العامة والهيئات الخدمية والاقتصادية والإدارة المحلية (السنيدي، ١٤٣٤: ٣٣١).

ويُعرَّف الموظف العام بأنه كلُّ شخصٍ يسهم في خدمة مرفقٍ عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام (Thomas, 2008). ومن أهمِّ الشروط الواجب توفُّرها في الموظف العام في المملكة أن يكون حسن السيرة والسلوك، ولم يسبق عليه إقامة حدٍّ شرعيٍّ، أو ارتكاب جريمة مخلة بالشرف. وقد حَدَّدت الأنظمةُ الوظائف التي لا يمكن أن يُقبَل فيها مثل هذا الموظف. كما اشترطت الأنظمة مرور فترةٍ زمنية مُحدَّدة على ارتكاب الجريمة للوظائف الأخرى؛ للتأكد من أن الشخص قد أصبح مؤهلاً للوظيفة أو عدمه.

وعرَّفته المادة التاسعة من نظام الخدمة المدنية بالمملكة بأنه الشخصُ الذي يُعيَّن بأداة نظامية من جهةٍ مختصةٍ وفق شروط نظام محدد؛ ليشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة؛ كنظام الوزراء أو نظام القضاء أو لائحة منسوبي الجامعات، ونحو ذلك ويُعطَى مقابل ذلك راتباً محدداً إضافةً إلى ما يقرره النظام المشمول به من حقوق ومزايا. وأصبح الموظفُ العام يرتبطُ ارتباطاً تنظيمياً بالوظيفة العامة؛ من حيث الواجبات والحقوق. ومع التسليم بأن الأفراد مختلفون في

القــدرات والمهــارات إلا إن الكفاءة والجدارة في العمل من أهــمِّ الشروط الواجب توفرها بالموظف العام.

الوظيفة العامة:

الوظيفــة هي مجموعة من الواجبات والمســؤوليات المحــددة وفق اختصاصات ومهام وأهــداف الجهة الحكومية؛ ليقوم بها موظف ما بصفة دائمة أو مؤقتة وفق أنظمة الخدمة المدنيــة ولوائحها التنفيذية، وكما يشــير مفهوم الموظف العــام إلى أن الموظف يعمل لدى الحكومة أو أحد أجهزة الدولة؛ فإن مفهوم الوظيفة العامة يشــير إلى أن الوظيفة حكومية. وقــد أصبحت الوظيفة العامة في الوقت الحاضر حقاً مكتســباً من حقوق المواطنين تكفله الدســاتير الوطنية وأنظمة الحكم. وتأخذ الوظيفة العامة شــكلاً هرمياً داخل الجهاز الذي تديــره الدولة، كما أن الوظيفة العامة تنمو وتتطور حســب الفــترات الزمنية المختلفة وما يصاحبها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وغيرها. والوظيفة العامة هي «مجموعة أعمال متشــابهة ومتجانسة تُوجِب على القائم بها التزاماتٍ معينة مقابل تمتعه بحقوقٍ محددة». (الظاهر، ١٤١٦: ٢٨).

وقد وُجِدَت الوظيفةُ العامةُ منذُ زمنٍ بعيدٍ، وإن أخذت مسمياتٍ مختلفةً في المجتمعات المدنية والحضرية الســابقة؛ فكلُّ مجتمعٍ مدني يلزمه أفــراد يقومون بأدوارٍ مهمة في إدارة وتنظيم شؤون تلك المجتمعات (Park, 2015)، وكانت الوظائف في الزمن القديم محدودةً ولا تخضع لأنظمة محكمة تحدد مهامها وخصائصها بشــكلٍ دقيق، وإنما تخضع في الغالب لآراء القادة في تلك المجتمعات. وقد ارتبطت مهام الوظائف في تلك الأزمنة بنشاطات هذه المجتمعات ارتباطًا وثيقًا. ولا شــك أن مفهوم الوظيفة العامة قد تبلور في العصور الحديثة أي عند تطور علم الإدارة وتشعبها في جميع المجالات.

وتُعــرَّف الوظيفة العامــة بأنها مجموعة الواجبات والمســؤوليات التي تُلقَى على عاتق الموظف بموجــب الأنظمة واللوائح أو عن طريق التفويض مقابــل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفيــة (Jennifer, 2010)، وتُصنَّــف الوظيفة العامة في مجموعــاتٍ تتفرع إلى فئات؛ لكي يســهل التعامل معها من حيث الواجبات والمســؤوليات والمزايا وغيرها. وقد خضعت

الوظائــف العامــة في المملكة إلى ثلاث عمليات تصنيف؛ حيث تــم تطبيق طريقة التقويم بالعوامل والنقاط في خطة التصنيف الثالثة بعد دراساتٍ أجرتها وزارة الخدمة المدنية.

وقــد عرَّفَت وزارةُ الخدمة المدنيــة بالمملكة عملية التصنيف بأنهــا تلك العملية التي يتمُّ بمقتضاها إلحاقُ الوظيفة المفردة بالفئة المناســبة بالمجموعة النوعية المناســبة؛ وأخيراً بالمجموعــة العامة المناســبة، وهذه العملية تكون نتيجة تجميــع الوظائف في مجموعات عامــة، ومجموعة نوعية؛ فمجموعات فئات، أو سلاســل فئات؛ بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشــابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية. وقد حددت الأنظمة أقل ســنٍّ للموظف العام بالمملكة بثماني عشرة ســنةً، وسن التقاعد بســتين سنةً. ويجوز تمديد خدمة الموظف العام خمس ســنوات بقرار من الوزير المختص وخمس سنوات أخرى بقرارٍ من المقام السامي.

التقاعد:

التقاعد هــو النقطة التي يتوقف الشــخص فيهــا عن العمل تمامــاً (Malou, 2012& Alhawarin, 2014)؛ فيتم إحالة العديد من الناس إلى التقاعد عندما يصبحون غير مؤهلين للعمل لأســباب متعددة؛ منها: بلوغ الســن الإلزامي للتقاعد، أو العجز الصحي، أو برغبة الموظف وغيرها، ويحصل المتقاعد في أغلب الدول على نســبةٍ من الراتب الذي كان يأخذه في أثنــاء العمل (Strumpf, 2009) وكانت فرنســا هي أول دولةٍ تُدخِــل نظامَ التقاعد في العام ١٧٧٦م، وحديثاً ألمانيا في العام ١٩٨٠م (Isaksson, 2000)، وفي الوقت الحاضر معظم البلــدان المتقدمة لديها أنظمــة تعطي حق الموظف في التقاعــد، وفي توفير معاش له، وفي العديــد من الدول الغربية يُنصُّ على هذا الحق في الدســاتير، وكذلــك يتمُّ العمل بأنظمة التقاعــد في المملكة العربية الســعودية في كلِّ القطاعات، ويتم تنظيم تلك الأنظمة برعايةٍ من قِبَل أرباب العمل والمؤسسات المعنية أو من قِبَل الدولة بالنسبة للموظفين الحكوميين. والموظف الحكومي المحال للتقاعد بناءً على طلبه يجب أن يكون لديه خدمة لا يقل صافي مدتها عن (٢٥) سنةً كاملةً، أو مُحَال للتقاعد بناءً على طلبه (التقاعد المبكر) ولديه خدمة وفــق أنظمة التقاعد مجموعها (٢٠) ســنةً فما فوق؛ بــشرط موافقة الجهة التي تملك حق

تعيينــه، وهنا أيضاً يجــوز للموظف المتقاعد الحصول على معاش تقاعدي؛ بحيث يُســوَّى معاشه وفقاً لطرق ثابتة ومعمول بها.

التقاعد الإلزامي:

وتختلــف الدول في تحديد سِــنِّ التقاعد الإلزامي؛ فهناك من يحــدِّده في معظم الدول النامية بســن الســتين أو أقل، وفي معظم الدول المتقدمة بســن الخامسة والستين، وبعض الدول تحدِّد سن التقاعد الإلزامي بعمر خمسة وخمسين عاماً. ففي فرنسا والبرتغال يُحَال الموظــف الحكومــي إلى التقاعد إذا بلغ الســبعين من عمره، أما ألمانيا وســويسرا وإيطاليا فيحال الموظف الحكومي إلى التقاعد إذا بلغ الخامسة والستين من عمره، وفي بعض الدول العربية؛ مثل الأردن ومصر نجد أن العمر التقاعدي أو الإلزامي للتقاعد هو ســن الســتين. وكذلــك تختلف الدول في تحديد المبالغ النقدية التي تصرف للموظف المتقاعد مبكراً؛ ففي البرتغال يمكن أن تصل الحقوق التقاعدية إلى (١٠٠ ٪) من آخر مرتب يتقاضاه الموظف قبل التقاعد، وفي ألمانيا (٧٥ ٪)، وهولندا (٧٠ ٪)، وسويسرا (٦٠ ٪)، وبريطانيا (٥٠ ٪) (الفوزان، ٢٠٠٣). أما في المملكة العربية السعودية؛ فهناك نوعان من التقاعد للموظفين الحكوميين: الأول: التقاعــد الإلزامي (التقاعد التقليــدي)، والآخر: التقاعد الاختياري (التقاعد المبكر). فالموظــف الحكومي (لائحة انتهــاء الخدمة، الرياض: ١٤٢٣)، يحــال إلى التقاعد الإلزامي وهو يمثل معظم التقاعدات التي يتم دفعها بشــكلٍ ثابت، وبانتظام لشــخصٍ عندما يبلغ ســناً معينةً ســن التقاعد (٦٠ عاماً) أو يتم دفع التقاعد حتى وفاة الشخص، ويحق للجهة الحكومية تطبيق هذا النوع من التقاعد في الحالات التالية:

- عند بلوغه (٦٠) عاماً من عمره.
- عند العجز الصحي أو الوفاة.
- عند الفصل؛ بسبب إلغاء الوظيفة.
- عند الفصل بقرار من مجلس الوزراء.

ويُفــرِّق نظامُ التقاعد المدني في المملكة العربية الســعودية بــين التقاعد في حالة الوفاة أو العجز الكلي عن العمل والتقاعد المبكر؛ ففي حالات التقاعد المبكر؛ فإن القاعدة العامة

أن يُحتَسَــب الراتب الشــهري أو الراتب المعاشي للمتقاعد على أساس جزءٍ من أربعين جزءًا من الراتب الأخير للموظف قبل تقاعده، وذلك عن كل ســنةٍ من سنوات الخدمة المحتسبة لأغراض التقاعد على ألا تتجاوز عدد ســنوات الخدمة المحســوبة للتقاعد عن أربعين سنة، وألا يقل المعاش التقاعدي عن ألف وخمسمائة ريالٍ شهرياً.

التقاعد المبكر:

أما التقاعد الاختياري، والذي يُطلَق عليه أيضاً التقاعد المبكر؛ فإنه تقاعد برغبة الموظف نفسه؛ ففي أحيانٍ كثيرة يُســمَح للموظفين الحكوميين بالتقاعد قبل سِنِّ التقاعد التقليدي (Zappala, 2008)، وســيأتي تفصيله في الإطار النظري للدراسة، ويُحَال إلى التقاعد بشروط وهي:

- إذا بلغت خدمة الموظف (٢٥) سنةً.
- إذا بلغت خدمة الموظف (٢٠) سنةً بشرطِ موافقة الجهة التي يتبعها.

ونصَّــت لائحــةُ إنهاء الخدمة في وزارة الخدمة المدنية عــلى أن التقاعدَ المبكر هو إنهاء الموظف لخدماته بعد بلوغه لســنوات الخدمة المســتحقة للتقاعد المبكر وهي (٢٠) سنةً بموافقة جهة العمل، و(٢٥) ســنةً بدون موافقتها، وذلك قبل بلوغه ســن التقاعد النظامي وهي (٦٠) ســنة أو بلوغه لســنوات الخدمة النظامية وهي (٤٠) سنةً خدمة (لائحة إنهاء الخدمة: ١٤٢٣: ٢). وفي الدول المتقدمة هناك الكثير من النماذج أو الصور الأخرى للتقاعد التالي شرحها، والتي يُعمَل بها وفق شروط وضوابط محددة.

تقاعد معدل مع التضخم:

وفي الــدول المتقدمةِ وخاصةً في القطاعات الخاصة والاســتثمارية توجد أنواعٌ أخرى من التقاعدات؛ فالتقاعد التقليدي رغم أنه يوفِّر دخلاً ثابتاً لمدة قد تصل إلى (٣٠) عاماً، إلا إنه تقل قيمة المعاش وتضعف قدرة الشراء مع مَرِّ السنين (Biggs, 2010). ولهذا السبب توفر هذه القطاعات تقاعدات تُعدَّل سنوياً عادةً وأحياناً يُربَط التقاعد مع مؤشر أسعار المستهلك أو (بالإنجليزيــة Consumer Price Index)، وأحياناً أخرى يتم الاتفاق مع النقابات (بعد انتهاء مدة العقد مع جهة العمل) على تعديلٍ متفق عليه (Nicolas, 2012).

التقاعد الملحق:

وكذلــك توفر بعــض القطاعات ملحقاً إضافيــاً إلى التقاعد التقليــدي (خاصةً في الدول المتقدمة)، والملحق هو عبارة عن مبلغٍ إضافي؛ ولكن مؤقت؛ فعادة يتمُّ دفعه حتى يُشــَّجع الموظفون المتقدمون في العمر (عادةً يحصلون على رواتب عالية نســبة للموظفين الجدد) إلى التقاعد مبكراً؛ فيتم دفع المبلغ الإضافي في الملحق حتى ســن التقاعد التقليدي، وبعدها يتوقف. (Alme, 2010).

تقاعد المنتفع:

من حقِّ الشخص إضافة منتفعٍ إلى التقاعد. المنتفعُ عادةً يكونُ الزوج أو الزوجة؛ ولكن من الممكن أن يكون المنتفعُ أحدَ الأبناء بعد وفاة الشــخص؛ فيتم دفع نســبة من التقاعد (عــادةً ٥٠٪) إلى المنتفع (Quinn, 1999). يســتمر هذا التقاعد حتى وفاة المنتفع. ولكي تســتطيع الشركات أو الفئات تمويل الكلفة الزائدة، يتم تخفيض التقاعد بنسبة تعتمد على أعمار الشــخص والمنتفع. كلما كان المنتفعُ أحدث في الســن، تزداد النسبة التي يُخفَّضُ بها التقاعــد. وللتقليل من الاحتيال أو التزوير، يجب على الــزوج والزوجة أن يكونا متزوجين لأكثرِ من سنةٍ حتى يكون المنتفع مؤهلاً إلى التقاعد.

التخطيط الإستراتيجي:

يرجعُ مصطلحُ التخطيط إلى الاقتصادي النمســاوي «كريســتيان شويندر» عام ١٩١٠م، ثم أخذ هذا المصطلح في الذيوع والانتشار عندما تبنَّى الاتحاد السوفيتي (سابقاً) التخطيط الشــامل عام ١٩٢٨م؛ فالتخطيط هو الجسر الذي يحقق للمنظمة الأهداف المرجوة؛ لذلك أصبح التخطيط ســمة من ســمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسةً لها؛ تسير على هديه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم أشدَّ حاجةً للتخطيط بعد أن تعقَّدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها (Gill Mein, 2000).

كما أُطلِق مصطلحُ الإســتراتيجية في وقتٍ مبكرٍ على أسلوب التحرُّك العسكري المخطط

بإحــكامٍ في أثناء الحرب، وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإســتراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط، والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانيات منظــمات الأعمال (Micheal, 1978) ويُعَد التخطيط الإســتراتيجي أحد أنواع التخطيط، وهو من أهم الأدوات التي تســاعد عــلى تحقيق الرؤى والآمال في التطوير، كما يُعَد أحد أهم أدوات الجودة الشــاملة التي تســاعد المنظمة على تحقيق أهدافٍ محددة وتَبَنِّي برامج ومشروعات مدروسة وفق قِيَمٍ متفق عليها.

ومن وثيقة التخطيط الإستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة عام ٢٠١٢م، يتم التركيزُ على الإطار المفاهيمي؛ لإقامة صلة بين التخطيط الإســتراتيجي على مستوى المنظمة، والتخطيط الســياسي والمواضيعــي والقطاعــي على نطاق المنظمــة، وهو إطارٌ تشــارك في تنفيذه كل المنظمات وجميع الجهات المعنية. ويقابلُ هذه البيئات التنظيمية الثلاثة ما يلي:

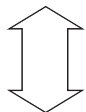
- إطار شامل، وهو الإطار العام للمنظمة؛ لتخطيط السياسات العامة لها.
- ومجموعة أُطُر قِطَاعِيَّة على مستوى المنظمة؛ ولكن تخصُّ مسائل محددةً، وهو ما يُعرَف بـإطار التخطيط الإستراتيجي القِطَاعِي على مستوى المنظمة.
- والخُطَط الإســتراتيجية المؤسســية للمنظمات التي تقوم بتنفيذ الإطــار برُمَّتِه (إينوماتا، ٢٠١٢). ويوضح الشكل التالي ذلك.

ويُعَد التخطيطُ الإســتراتيجي لُــبَّ عملِ أيٍّ منظمة؛ فبدون إطار عملٍ إســتراتيجي لن تعرف في أيٍّ اتجاه ستســيُر ولماذا، كذلك يُعَد التخطيطُ الإستراتيجي أداةً إداريةً تستخدمها المنظمة؛ من أجــل القيامِ بعملها بصورةٍ أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها، والتأكُّد من أنَّ جميعَ العاملين فيها يســيرون في اتجاه الأهداف نفســها إضافةً إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابةً للتغيُّرات البيئية (Appelbaum, 2003).

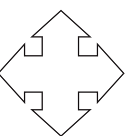
شكل رقم (١)

الهيكل المقترح للتخطيط الإستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة

إطار تخطيط السياسات على نطاق منظومة الأمم المتحدة



الأطر القطاعية للتخطيط الإستراتيجي على نطاق المنظومة
(حقوق الإنسان، البيئة، حفظ السلام، القضايا الإنسانية ...)



الخطط الإستراتيجية المؤسسية لكل مؤسسة في منظومة الأمم المتحدة، من جميع الكيانات المساهمة في إطار الأمم المتحدة لتخطيط السياسات على نطاق المنظومة.

المصدر: (إينوماتا، ٢٠١٢).

كما يتضمنُ التخطيطُ الإستراتيجي القدرةَ على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة، والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي؛ لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارةً فعَّالةً. ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خُطَّة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها؛ للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

وعادةً ما تستخدمُ المنظمات الكبرى مصفوفة التخطيط الإستراتيجي؛ لإعداد الخطط الإستراتيجية، وهي عبارة عن صفحة واحدة تشملُ ملخصاً للخطة الإستراتيجية، وتشمل الإجابة عن الأسئلة الأكثر أهميةً من وجهة نظر المستفيدين (شكل رقم ٢ يبين نموذجاً لها) من أنشطة المنظمة؛ مثل:

- لماذا أُنشِئَت المنظمةُ؟ وما الغرض من إنشائها؟
- ما الإنجازات المُتَوقَّع تحقيقها من قِبَل المنظمة؟ وهو ما يسمى بالأهداف التنموية.
- ما الإسهام الذي تُقدِّمه المنظمة في تحقيق أهداف الدولة، وهو الهدف العام؟
- كيف تُحقِّق المنظمة هذه الإنجازات؟ وهو ما يُعرَف بالنتائج والأنشطة.
- ما العواملُ الخارجيةُ أو الافتراضات المحددة لنجاح المنظمة؟
- كيف يتمُّ تقييم نجاح المنظمة في تحقيق إنجازاتها؟ وهو قياس الأداء المؤسسي.
- كيف يمكنُ التوصلُ إلى ما يثبتُ تحقيق النجاح؟ وهي مصادر ووسائل التحقق.
- ما المواردُ المطلوبةُ؛ لكي تحقق المنظمة إنجازاتها، وتصل إلى أهدافها؟

شكل رقم (٢)

نموذج لمصفوفة التخطيط الإستراتيجي

الإستراتيجية Strategy	المؤشرات Indicators	مصادر التحقق Means of Verification	الافتراضات / المخاطر Assumptions / Risks
الهدف العام Overall Goal			
الهدف التنموي Development Goal			
غرض الجهاز Agency Purpose السياسة العامة للبيئة وضعت، ونفذت الخطط اللازمة للحفاظ عليها وتنميتها ويتم متابعة تنفيذها			
النتائج Results -١ -٢			
الأنشطة Activities -١/١ ..... -٢/١	الموارد المطلوبة (الكميات والتكلفة)		

المصدر: http://www.pension.gov.sa

الإدارة الإستراتيجية:

أصبحت الإدارةُ الإســتراتيجيةُ ركناً رئيســياً مــن أركان إدارة المنظـمات الحديثة؛ إذ إنها تستحوذ على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الإعمال؛ من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهميةً وبدرجاتٍ متفاوتة. (Paul Higgs, 2003) ويمكــنُ تطبيقُ الإدارة الإســتراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوتٍ في شــدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات؛ ومن ثم تغطي الإدارة الإستراتيجية كلَّ الفعاليات التنظيمية؛ بما في ذلك المســؤوليات والقوانين والضوابط. وللإدارة الإســتراتيجية مراحل تشمل: التحليل الإستراتيجي، والصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة والتقييم.

إدارة الموارد البشرية:

إدارة المــوارد البشريــة: هي إدارة القــوى العاملة في المنظمات، وتختصُّ باســتقطاب الموظفين ذوي الكفاءات واختيارهم، وتدريبهم، وتقييمهم، ومكافأتهم، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية، والتأكد من الامتثال لقوانين العمل (Siegrist, 2006).

والمــوارد البشرية: هي مجموع الأفراد المُشــكِّلِينَ للقوى العاملة بالمنظمة، ويســتخدمُ البعضُ مصطلح رأسِ المالِ البشريِّ بشــكلٍ مترادف مع الموارد البشرية، وقد وُجِدَت المواردُ البشريــةُ كمنتجٍ لحركــة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشريــن عندما بدأ الباحثون يوثقــون طرقاً لخلقِ قيمٍ للأعمال عن طريق الإدارة الإســتراتيجية للقــوى العاملة؛ فكانت المواردُ البشريةُ مهتمةً بالعمل الإجرائي اليومي؛ مثل: الرواتب، وإدارة المنافع؛ لكن بســبب العولمة، ودمــج المنظمات، والتقدم التقني، والبحوث المتقدمــة - أصبحت الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الإستراتيجية؛ مثل: الاندماج، والاستحواذ، وإدارة المواهب، وخُطَط التعاقب، والعلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول وغيرها.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكنُ القولُ: إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن خُطَّة تعطي المنظمة اتجاهاً طويــل الأجــل؛ لتطوير المــوارد البشرية، التي تتضمــنُ عمليات تحليل ممارســات الموارد

البشرية، ووَضْع الخطوط العريضة لسلسـلة إجراءات في المسـتقبل، وتتضمنُ إسـتراتيجية الموارد البشرية عملياتٍ تتابعيه تهدفُ إلى تكاملِ الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق مَيْزةٍ تنافسـيةٍ للمؤسسات، وتشمل إسـتراتيجية الموارد البشرية اتخاذ القرارات التـي تُحدِّد رؤية المـوارد البشرية للمنظمة وأهدافها، والاسـتخدام الفَعَّال لموارد المنظمة، والسعي إلى تأكيد فاعلية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

عُرِّفَت إسـتراتيجيةُ إدارة الموارد البشريـة بأنها العلاقةُ بين المـوارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرضِ تحسينِ أدائها، وتطوير ثقافة المؤسسة؛ من أجل زيادة مرونتها وإبداعها (Scott Johnson, 2011). ويرى (المرسي: ٢٠٠٣) أن إسـتراتيجية الموارد البشرية تشـملُ دراسة أنشـطة الموارد البشرية، وتحليلها وربطها بغايات وإسـتراتيجيات المنظمة؛ بحيث يصبح العنصرُ البشري أحدَ الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السـوقية ونتائج أعمالها، في حين يرى (الخطيب: ٢٠٠٣) أن إستراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الإسـتراتيجيات والخطـط المُوجِّهَة لإدارة التغيير في نظام المـوارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إسـتراتيجية المنظمة، وتحقيق أهدافها الإسـتراتيجية؛ لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظِلِّ الظروف البيئية المحيطة.

المؤسسة العامة للتقاعد:

أُنشِئَت المؤسسةُ العامةُ للتقاعد تحت مُسمَّى «مصلحة معاشات التقاعد» عام ١٣٧٨هـ الموافق ١٩٥٨م، وذلك بموجب المادة (٨) من نظام التقاعد الصادر في العام نفسه. وفي عام ١٤٢٣هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٧٧) بتحويل مصلحة معاشات التقاعد إلى مؤسسة عامة ذات شـخصية اعتبارية وميزانية مسـتقلة تتمتع بالاسـتقلال الإداري والمالي وتُسمَّى «المؤسسـة العامة للتقاعد». وشمل هيكلها التنظيمي وحداتٍ مهمةً؛ مثل: وحدة الرقابة الماليـة، ووحدة المراجعة الداخلية؛ بالإضافة إلى إدارات التخطيط، والتطوير، والدراسـات، وإدارة المخاطـر والالتزام، ويوضح الشـكل رقم (٣) الهيكل التنظيمي المختصر للمؤسسـة (موقع المؤسسة العامة للتقاعد، http://www.pension.gov.sa).

شكل رقم (٣)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للتقاعد

المصدر: http://www.pension.gov.sa

ومنــذ مطلــع العقد المــاضي تزايدت أعداد المتقاعدين بشــكلٍ ملحــوظٍ، وذلك في كلا القطاعين المدني والعســكري تبعاً للتوجُّه في الحدِّ من بقاء الموظف المدني أو العســكري في الخدمة بعد بلوغه السن النظامية المحددة للإحالة على التقاعد ما لم تكن هناك حاجة ماسة وملحة للتمديد له، وترتبط المؤسســة العامة للتقاعد إدارياً بوزارة الخدمة المدنية، ومقرُّها الرئيــسي في مدينة الرياض، ولها (٥١) فرعاً ومكتباً تمثل المؤسســة في جميع أنحاء المملكة؛ وتتولى المؤسســة تنفيذ أنظمة التقاعد المدني والعســكري، ونظام تبادل المنافع، ونظام مَدِّ الحماية التأمينية. وحدَّدَت المؤسسة العامة للتقاعد الأهداف الإستراتيجية التالية؛ لتنطلق منها في خدمة المواطنين:

١- خدمات متميزة للمتقاعدين، والمستفيدين، والمشتركين.

٢- بناء قدرات متميزة في الاستثمار، وإدارة المخاطر.

٣- إصلاح الأنظمة التقاعدية.

٤- تحسين الهيكل التنظيمي، والصحة التنظيمية.

٥- تعزيز الحوكمة.

٦- تطوير رأس المال البشري.

كما حددت المؤسســة العامة للتقاعد رؤيتها في «الريــادة والموثوقية في مجال الحماية الاجتماعية» ورســالتها في «تعزيز رخاء وطمأنينة المشتركين والمتقاعدين» وكذلك ركزت على القيم التي تتبناها؛ لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها نحو التزام منسوبيها بمجموعة متكاملة مــن القيــم والثوابت، تتمثل في التركيز عــلى متلقي الخدمة، والمرونــة، والجودة، والتميز، والتعاون. وتقدم المؤسسة العامة للتقاعد العديد من الخدمات الإلكترونية الآمنة الموجودة على بوابة الخدمات التي تُنجَز عبر موقعها الإلكتروني، وأدلة إرشادية لجميع الخدمات التي يحتاج إليها المواطن وتصنيفها في حزم منفصلة حســب نوع الخدمة؛ مثل: (استفسارات - اعتراضات - بيانات - حســابات)، وتصنيفات أخرى حسب الأشخاص الموجهة لهم (متقاعد - مستفيد - وكيل - جهات حكومية)؛ كي تتيح للمستخدم الدخول بسهولة ويسر إلى الخدمة

التـي يريدها، وإتمام طلبه بشـكلٍ كاملٍ، ومـن أيٍّ مدينة دون الحاجـة إلى مراجعة مقرِّ المؤسسة، ومن أبرز الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بوابة المؤسسة العامة للتقاعد، والتي تتميز عن غيرها من المؤسسـات بكونها قادرة على الاسـتفادة من التقنيات الحديثة بشكلٍ فعَّالٍ، وخدمات المتقاعد تتمثل في:

- **طباعة تعريف بالمعاش:** يستطيع المتقاعد من خلال هذه الخدمة طباعة خطاب تعريف بالمعاش معتمد وموثق؛ لتقديمه إلى من يهمه الأمر.
- **متابعـة معاملة:** تعرضُ هـذه الخدمة للمتقاعد قائمـةً بجميع المعاملات المتصلة برقم السجل المدني الخاص به؛ إذ يمكنه التعرف على حالة كلِّ معاملة وتاريخها ورقمها ونوعها، وجميع ما يطرأ على المعاملة من مستجدات إن وُجِدَت.
- **قيمة المعاش:** يسـتطيع المتقاعد من خلال هذه الخدمة معرفة القيمة الفعلية للمعاش التقاعدي الشهري.
- **قيمة المكافأة:** يكون بإمكان المتقاعد من خلال هذه الخدمة التعرف على قيمة المكافأة الفعلية.
- **الاشـتراك في القوائـم البريدية:** تتيح هذه الخدمة للمتقاعد التواصل مع المؤسسـة عن طريق استقبال الأخبار التي تصدر عنها عبر حساب بريدك الإلكتروني.
- **بيان مدد الخدمة:** تقدم هذه الخدمة بياناً عن مُدَد خدمة المتقاعد، ويعرض الجهة التي عَمِل بها، وتاريخ بداية الخدمة ونهايتها، والفترة الزمنية المحسوبة لأغراض التقاعد.
- **بيان الاستقطاع:** تقدم هذه الخدمة قائمةً مفصلةً بكلِّ الاستقطاعات التي تؤثِّر على قيمة المعاش الشهري للمتقاعد، وسببها وتاريخ انتهاء الاستقطاع، وقيمة الاستقطاع الأصلي.
- **تحديث البيانات:** تتيح هذه الخدمة للمتقاعد تحديث بياناته الشـخصية المسجلة لدى المؤسسـة إلكترونياً؛ مثل: (مكان الإقامة - رقم الجوال - البريد الإلكتروني) بدون الحاجة لمراجعة مقر المؤسسة لتحديثها.
- **إصدار بطاقة تعريفية:** تتيح هذه الخدمة للمتقاعد المسـجل على بوابة المؤسسة التقدم

بطلـب «إصـدار بطاقة تعريفيـة»، وتحميل كافة المسـتندات المطلوبة (صـورة بطاقة الأحـوال - صورة شـخصية) بطريقة إلكترونية عبر قنوات آمنـة تحفظ سرية المعلومات والبيانات الخاصة بها. وهذه الخدمة متاحة الآن فقط للمتقاعدات.

- **طباعة تسـوية معـاش:** تعرض هذه الخدمة تقريـراً مطبوعاً عن مُـدَد الخدمة والمدد المضافـة والمدد التي تم حسـمها والمدد التي تم التعديل عليها؛ ليتسـنى للمتقاعد من خلال هذه البيانات التعرف على كيفية الوصول للمعاش الشهري وفترة الخدمة المحتسبة.
- **اعتراض على بيان خدمة:** تتيح هذه الخدمة للمتقاعد التقدم إلكترونياً باعتراضٍ على بيان الخدمـة الخـاص به، مع إمكانية تحميل ما يدعم اعتراضـه من وثائق. كما تعرض هذه الخدمة حالة آخر طلب اعتراض تم تقديمه مسبقاً.
- **اعتراض على اسـتقطاع:** أصبح بإمكان المتقاعد مـن خلال هذه الخدمة التقدم باعتراض على ما تم حسـمه من قيمة معاشه التقاعدي، كما تعرض هذه الخدمة حالة آخر طلب اعتراض تم تقديمه مسبقاً.
- **معرفة فترة الاستيداع:** أصبح بإمكان المتقاعد من خلال هذه الخدمة التعرف على فترات الاستيداع التي قضاها في أثناء الخدمة العسكرية ولم يتم دفع الاشتراك عنها؛ حيث تظهر له قائمة تحتوي على فترة الاستيداع (من / إلى) والقيمة المطلوب تسديدها عن كل فترة.
- **طلب كشـف حسـاب:** وتعرض هذه الخدمة كشـفاً مفصلاً بعمليات التحويل السريع، ورقم الحساب، وقيمة التحويل وتاريخه.
- **معرفة حالة الصرف:** تعرض هذه الخدمة المبلغ الذي سـيتم إيداعه في حساب المتقاعد، ورقم الحساب، وتاريخ الإيداع.
- **قيمة الاشـتراكات الزائدة:** يسـتطيع المتقاعد العسكري من خلال هذه الخدمة، التعرف عـلى مدة الفترة الزائدة عن الخدمة المعتبرة في حسـاب المعاش، وقيمة ما تم دفعه من اشتراك عن هذه المدة.
- **حركة الحسـاب السـنوي:** وتقدم هذه الخدمة للمتقاعد كشـف حسـاب بحركة المعاش التقاعدي لمدة عام، ويحتوي الكشف على قيمة المعاش، والحسميات، والتراكمات إن وُجِدَت.

- **إضافة مســتفيد:** ويتمكن المتقاعد من خلال هذه الخدمة من إدخال جميع المعلومات والبيانات الخاصة بأفراد عائلته؛ وذلك لتســجيلها على قاعدة بيانات المؤسســة؛ ليتسنى التواصل معهم عند الحاجة لذلك.
- **تعريف بالمعاش باللغة الإنجليزية:** يستطيع المتقاعد من خلال هذه الخدمة طباعة خطاب تعريف بالمعاش باللغة الإنجليزية معتمدٍ وموثق؛ لتقديمه إلى الجهات ذات العلاقة.
- **تسجيل الخبرة:** بإمكان المتقاعد من خلال هذه الخدمة تسجيل خبراته ومهاراته العملية؛ بحيث يتســنى الاستفادة من هذه الخبرات وتلك المهارات، واستثمارها بشكلٍ إيجابي عن طريق تزويد قطاع الأعمال والقطاع الخاص بالبيانات الخاصة به.
- **إخطار العودة للعمل:** تتيح هذه الخدمة للمتقاعد تســجيل تاريخ عودته إلى العمل في القطاع الحكومي (مدني - عسكري) بعد تسلمه لمعاش تقاعدي واحد على الأقل، وفي حالة تسلم استحقاق الدفعة الواحدة "المكافأة"؛ يجب أن يكون إخطار العودة قبل مضي عام مــن تاريخ مباشرة العمل الجديد. وتطلبُ هــذه الخدمة إدخال بعض البيانات الخاصة بالعمــل الجديد، وهي (تاريخ العودة للعمل - اســم جهة العمــل الجديدة - التصنيف الوظيفي - الرتبة/ المرتبة - الدرجة).
- **تعديل اسم:** أصبح بإمكان المتقاعد من خلال هذه الخدمة تعديل اسمه لدى المؤسسة، وتحميل المســتندات المطلوبة لإثبات اســمه، وهي (صورة من بطاقــة الأحوال). وفور الانتهاء من تنفيذ الخدمة ستظهر على الشاشة رسالة تفيد استلام طلبه.
- **تســوية مســتحقات تقاعديــة:** تتيــح هــذه الخدمــة للمتقاعــد التحقــق مــن وجود تسوية مســتحقات تقاعدية غير مكتملة، وفي حالة وجود مســتحقات يتم تبليغ المتقاعد بمراجعة أقرب فرع للمؤسسة؛ لاستكمال إجراءات الصرف.
- **التحقق من المهنة:** كذلك تتيح هذه الخدمة الاســتعلام عن مســمى المهنة المســجل في قاعدة بيانات المؤسسة سواء أكان (موظفاً حكومياً أم متقاعداً)؛ وذلك عن طريق إدخال رقم السجل المدني.

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية:

أُنشِئَت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؛ لتقوم على تطبيق أحكام نظام التأمينات الاجتماعيــة ومتابعة تنفيذه خاصةً فيما يتعلق بتحقيق التغطيــة التأمينية الواجبة نظاماً، وتحصيل الاشتراكات من أصحاب الأعمال، وصرف التعويضات للمستحقين من المشتركين أو أفراد أسرهم. وصــدر نظــام التأمينــات الاجتماعيــة بموجــب المرســوم الملكــي رقم (م/ ٢٢) وتاريخ ٦ / ٩ / ١٣٨٩ هــ الموافق ١٥ / ١١ / ١٩٦٩م، وطُبِّق في شهر محرم ١٣٩٣هـ وطُبِّق فرع الأخطار المهنية في ١/ ٧ / ١٤٠٢هـ، وعُدِّل النظام بالمرســوم الملكي رقم (م/ ٣٣) وتاريخ ٣ / ٩ / ١٤٢١هـ الموافق ٢٩ / ١١ / ٢٠٠٠م، وبدأ تطبيقه اعتباراً من ١ / ١ / ١٤٢٢ هـ الموافق ١ / ٤ / ٢٠٠١م.

والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية مؤسسة عامة حكومية لها استقلالها المالي والإداري، ويــشرف عليها مجلس إدارة مكــون من أحد عشر عضواً هم: وزير العمل رئيســاً للمجلس، ومحافظ المؤسسة نائباً للرئيس، وثلاثة أعضاء يمثلون وزارات العمل، والمالية، والصحة. وثلاثة أعضاء من المشتركين في النظام من ذوي الكفاءات العليا في أعمالهم، وثلاثة أعضاء من أصحاب العمل، وتزاول المؤســسة نشــاطها من خلال المركز الرئيس، واثنين وعشرين مكتباً في مختلف مناطــق ومحافظــات المملكة. ويُعَــد نظام التأمينــات الاجتماعية صورةً من صــور التعاون والتكافــل الاجتماعي التي يقدمها المجتمــع لمواطنيه، ويقوم على رعايــة العاملين في القطاع الخاص، وكذلك العاملين على بند الأجور في القطاع الحكومي؛ ليوفر لهم ولأسرهم حياةً كريمةً بعد تركهم العمل؛ بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة وكذلك العناية الطبية للمصابين بإصابات عمــل أو أمراض مهنية، والتعويضات اللازمة عند حدوث عجز مهني أو وفاة، وشَــمِل هيكلها التنظيمــي العديد من الوحدات المهمة والإدارات واللجان (موقع المؤســسة العامة للتأمينات الاجتماعية، http://www.gosi.gov.sa).

وحددت المؤســسة العامــة للتأمينات الاجتماعية رســالتها في «تقديــم منافع تأمينية اجتماعيــة رائدة للمشــتركين وعائلاتهم»، كما حددت الرؤيــة في «التميز في خدمة عملائنا بكفاءة وفعالية، والاســتمرار في تحســين منافع التأمينات الاجتماعيــة»، وتعمل من خلال قِيَم حددتها في التميز في الخدمات، والتركيز على العملاء، والشــفافية والمســاءلة، والابتكار

والإبداع، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والترابط. ويُعَد نظام التأمينات الاجتماعية صورةً من صور التعاون والتكافل الاجتماعي التي يقدمها المجتمع لمواطنيه، ويقوم على رعاية المشتركين في النظام سواءٌ العاملون في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي؛ ليوفر لهم ولأسرهم حياةً كريمةً بعد تركهم العمل؛ بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة وكذلك العناية الطبية للمصابين بإصابات عمل أو أمراض مهنية والتعويضات اللازمة عند حدوث عجزٍ مهني أو وفاة، ويقدم نظامُ التأمينات الاجتماعية ثلاثة فروع وهي:

١- **فرع الأخطار المهنية:** ويكفل تقديم التعويضات في حالات إصابات العمل.

٢- **فرع المعاشات:** ويكفل تقديم التعويضات في حالات العجز غير المهني، والشيخوخة، والوفاة.

٣- **نظام التأمين ضد التعطل عن العمل "ساند".**

ولكي تحقق المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية التي تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، تستمر المؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تتضمن العديد من المشاريع والمبادرات التطويرية المنبثقة عن إستراتيجية المؤسسة التي تم تحديدها بناءً على الأولويات والإمكانات البشرية والمالية المتوفرة، على أن يتم تطبيق المشاريع والمبادرات المتبقية خلال المدة الزمنية المحددة للخارطة الإستراتيجية التي يوضحها الشكل رقم (٤).

وتقدم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كثيراً من الخدمات الإلكترونية الآمنة على الموقع الرسمي لها على الإنترنت، والتي تُنجَز عبر موقعها الإلكتروني من إجراءات وغيرها، وكذلك النماذج التي يحتاج إليها المواطنون ومنهم المتقاعدون مبكراً، وهم هدف هذه الدراسة، وتقدم أيضاً أدلةً إرشاديةً لجميع الخدمات التي يحتاج إليها المواطن من خلال ثلاثة أنواع منها وهي: دليل الأخطار المهنية، ودليل الضوابط التفتيشية، ودليل المستخدم للمنشآت الخليجية.

شكل رقم (٤)

الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية



المصدر: http://www.gosi.gov.sa

ومن أبرز الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بوابة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والتي تخص المتقاعد مبكراً ما يلي:

- **التأمينات أون لاين:** هي مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق شبكة الإنترنت للمتعاملين معها، ومنهم المتقاعدون مبكراً؛ إذ يمكن له تنفيذ العديد من تعاملاته مع المؤسسة مباشرةً عن طريق هذه الخدمة بدلاً من الحاجة لزيارة أحد مكاتب المؤسسة.
- **الربط المباشر للأنظمة:** نظراً لاختلاف احتياجات وحجم تعامل العملاء مع التأمينات تَمَّ توفير خدمة الربط المباشر التي تتيح إمكانية إرسال البيانات من نظام العميل إلى نظام التأمينات، ومعالجتها آلياً دون تدخلٍ بشريٍّ في العملية؛ فتوفر هذه الخدمة دقةً وسرعةً عالية؛ لإرسال حجمٍ كبيرٍ من البيانات دون الحاجة إلى إدخالها فردياً عبر القنوات الإلكترونية الأخرى. كما أن هذه الخدمة تعتمد على أحدث تقنيات نقل البيانات وعلى

تقنيات أمنية متقدمة؛ كالشـهادات الرقمية والتواقيع الإلكترونية؛ لتحقيق أقصى درجات الأمان.

- **السداد الإلكتروني:** تيسيراً على أصحاب العمل والمشتركين اختيارياً، وتسهيلاً لعملية السداد الشـهري للاشتراكات والتوسُّـع في مجال توظيف الأساليب الإلكترونية في إتمام المعاملات، قامت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بإطلاق خدمة السداد الإلكتروني عن طريق نظام سـداد المتوفر في جميع البنوك المحلية. فبإمكان العميل سداد الاشتراكات الشهرية عـبر القنوات التي يوفرهـا البنك؛ من موقع إلكتروني، وهاتـف، وصراف آلي، وتطبيقات البنوك على الجوالات الذكية.
- **الخدمات الاسـتباقية:** وتُعرف الخدمات الاستباقية بأنها الخدمات التي تسعى المؤسسة إلى تنفيذهـا قبل طلب المسـتخدم، ودون حتى أن يحتاج إلى مراجعة المؤسسـة. فمثلاً لن يتم انتظار المستفيدة حتى تطلب من المؤسسة منحة زواج أو إضافة أحد أفراد الأسرة كمُعَال؛ بل سـيتم تنفيـذ الخدمة حال حصول الحدث؛ مثل: الـزواج، أو وصول مولود، أو حصول صاحب العمل على مكفول.
- **إدخال شكوى:** تتيح هذه الخدمة للمتقاعد أو غيره من المستفيدين من نظام التأمينات الاجتماعية أن يكتب شـكواه، ويتتبعها من خلال نموذج يتم تعبئته سـواءً كانت شكوى عامة أو شكوى مرتبطة برقم طلب محدد.
- **تتبع المعاملات:** تتيح هذه الخدمة للمسـتفيد من نظام التأمينات الاجتماعية أن يتتبع معاملته من خلال نافذة يتم تعبئة البيانات فيها أو رقم المعاملة.
- **أداة التحقق من صحة الملف:** هي أداة بسـيطة وبديهية؛ للتحقق من البيانات المنظمة في ملفات نصية؛ من أجل الإشارة الى أن ملف الأجور سوف يتجاوز عملية استخراج الملف بنجاح أولاً قبل تحميله على نظام حماية الأجور، وتجعل واجهة الأداة من السهل التحقق من صحة ملف الأجور؛ من خلال تطبيق مجموعة من القواعد المحددة.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

تستعرض الدراسة بالتفصيل في الإطار النظري لها، وبالرجوع للأدبيات العلمية المتخصصة في مجــالات العمــل الحكومي والوظيفة العامة وما ارتبط بهــما - أهم ما جاء في محوريها الأساسيين؛ ففي محورها الأول (التقاعد المبكر) تستعرض المفاهيم الأساسية، والأسباب التي تؤدي إلى التقاعد المبكر والآثار المترتبة عليه إيجاباً وسلباً على المنظمة وعلى الفرد المتقاعد مبكراً، مع عرض لتجربة المملكة العربية الســعودية في هذا المجال، وفي محورها الثاني عن (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتأثير التقاعد المبكر عليه) تستعرض الدراسة أهم مفاهيم الموارد البشرية والتخطيط الإســتراتيجي لها، مع عرضٍ للواقع الفعلي للآثار المترتبة على المنظمة جرَّاء التقاعد المبكر.

المبحث الأول: التقاعد والتقاعد المبكر:

أولاً: التقاعد:

توجــد العديد من الطرق والشروط للقبول والالتحاق بالعمل بالخدمة في أجهزة الدولة المختلفة، كذلك يوجد عددٌ من الأسباب والطرق التي تنتهي بها خدمة الموظف العام، والتي أوضحتها لائحة انتهاء الخدمة المعتمدة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٨١٣/١)، وتاريخ ٢٠ / ٨ / ١٤٢٣هـــ والمعمول به اعتباراً من ١٤٢٣/١١/١٧هـ ومن هذه الطرق والأســباب: الاستقالة، إلغاء الوظيفة، العجز الصحي، الغياب، الفصل بأمر ملكي أو بقرار مجلس الوزراء، بلوغ السن النظامية للتقاعد، أو طلب الإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن النظامية حسب نظام التقاعد، والحالة الأخيرة هي محل الدراسة.

ويتم العمل بأنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية في كلِّ القطاعات؛ فعندما تنتهي خدمــات الموظف؛ فإنه يُعَد له بيان عن خدماته في الجهة التي يعمل بها، وعن خدماته في الجهات التي عمل فيها في السابق إذا كان قد عَمِل في أكثر من جهة، ويتمُّ إعداد هذا البيان

عن طريق الجهة التي يعمل بها؛ حيث تقوم بإعداد البيان وإرساله إلى وزارة الخدمة المدنية؛ لتدقيقه ومراجعته على ضوء سـجلات الوزارة، ووضعه في صيغة بيان متكامل يُرسَل بعدها إلى المؤسسة العامة للتقاعد. وهي مؤسسة عامة مقرُّها الرياض، وتتعاون مع فروع ومكاتب وزارة المالية في مختلف مناطق ومدن المملكة؛ لتسهيل عملية وصول المعاشات التقاعدية إلى أصحابها كما تتعامل مع أحد البنوك العاملة بصرف المعاشات عن طريقه. وتتحدد استحقاقات الموظف التقاعدية على ضوء نظام التقاعد المدني الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤١)، وتاريخ ٢٩ / ٧ / ١٣٩٣هـ فأول ما ينظر إليه عند تسـوية اسـتحقاقات الموظف المتقاعد هو سبب إنهاء خدمته؛ فإذا كان إنهاء الخدمة لبلوغ السن النظامية، أو العجز الصحي عن العمل، أو الوفاة؛ فإنه يسـتحق معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة الخدمة، ويُحتَسَب هذا المعاش وفق المعادلة التالية:

$$\text{المعاش المستحق} = \frac{\text{عدد سنوات الخدمة} \times \text{الراتب الأخير}}{٤٠}$$

على ألا يقل الراتب التقاعدي في كلِّ الأحوال عن (١٥٠٠) ريال شهرياً. أما إذا كان انتهاء الخدمة لغير الأسـباب الثلاث السـابقة؛ فإنه يُنظَر في مدة الخدمة، فإذا كانت تبلغ خمساً وعشرين سنةً؛ فإن الموظف المتقاعد يستحقُّ معاشاً مهما كان سببُ انتهاء خدمته، ويُحسَب الراتـب التقاعدي وفق معادلات أخرى غير المعادلة السـابقة. ويتـم تنظيم تلك الأنظمة برعايـة من قِبَل أرباب العمل والمؤسسـات المعنية أو من قبل الدولة بالنسـبة للموظفين الحكوميين. والموظف الحكومي المُحَال للتقاعد بناءً على طلبه يجب أن يكون لديه خدمة لا يقل صافي مدتها عن (٢٥) سنةً كاملةً، أو مُحَال للتقاعد بناءً على طلبه (التقاعد المبكر)، ولديه خدمةٌ وفق أنظمة التقاعد مجموعها (٢٠) سـنةً فما فوق بشرط موافقة الجهة التي تملـك حق تعيينه، وهنا أيضاً يجوز للموظف المتقاعد الحصول على معاشٍ تقاعديٍّ؛ بحيث يُسوَّى معاشه وفقاً لطرق ثابتة ومعمولٍ بها.

١/١ مفهوم التقاعد:

مصطلـح تقاعد مأخوذ من الفعـل (تقاعد) وهو الجلوس أو الامتنـاع، ويعني وظيفياً التوقـف عـن العمل في نهاية الحيـاة الوظيفية، والمتقاعد هو الفرد الـذي يعمل في عملٍ

حكومي خاضعٍ لنظام التقاعد؛ حيث تُقتَطع نسـبةٌ معينة من راتبه الشـهري في أثناء فترة الخدمة على أن يَحِقَّ له بعد سـنوات خدمة معينة الحصول على راتب تقاعدي وفق نسبةٍ محـددة. (حيـاة، ٢٠١٤: ١١)، ومن ثَمَّ فإن التقاعد يُعَد نوعـاً من أنواع التأمين والحماية الاجتماعية للموظف وعائلته بعد انتهاء خدمته؛ من خلال ضمان مورد مالي مستمر يكفل له ولهم الحياة الكريمة؛ فعندما تنتهي خدمات الموظف يُعَدُّ له بيانٌ عن خدماته في الجهة التي يعمل بها، وعن خدماته في الجهات التي عمل بها سـابقاً إذا كان قد عمل في أكثر من جهة، ويتمُّ إعدادُ هذا البيان عن طريق جهة عمله، ويُراجَع من قبل الوزارة وسجلاتها، ثم يُرسَل إلى المؤسسة العامة للتقاعد؛ لتحديد استحقاقات الموظف التقاعدية، وتسهيل عملية وصول المعاش التقاعدي للموظف المحال للتقاعد مع أحد البنوك العاملة بصرف المعاشات.

وقـد اختلفت الدول في تحديد سـن التقاعد عن العمل، كما اختلفت في تحديد سـن التقاعد حسـب القطـاع الوظيفي؛ مثل: القطاع المدني أو القطاع العسـكري، وكانت أهم الأسس التي تم الاعتماد عليها في حسابه (Ahituv, 2004) هي:

- العمر الإنتاجي في كلِّ مهنة.
- متوسط الحياة في كلِّ مهنة.
- الأمراض الشائعة في كلِّ مهنة.
- مستويات التخصص الضرورية للمهنة.
- نسبة عدد المتخصصين إلى عددِ الأماكن الشاغرة في كلِّ مهنة.
- نسبة التوظيف ومدى اتساع المهنة في الخطط المقبلة للدولة (حياة، ٢٠١٤: ١٥).

وبحسـب منظمة العمل الدولية تُعَد السنُّ النظامية للتقاعد محدداً مهماً لتكلفة نظام المعاشـات التقاعدية للمتقاعدين، كما أن الممارسـة المتصلة بالتقاعد أصبحت أكثر مرونةً؛ فقـد أصبـح التقاعد أمراً متاحاً، كما أن سِـنَّ التقاعـد المبكر هي أقلُّ سـنٍّ يجوزُ للعضو عندها أن يتلقى معاشـاً من النظام، ومن الممكن أن تتباين أعمارُ التقاعد المبكر والنظامي حسب المهن، وقد تختلف بالنسبة للذكور والإناث؛ إذ إن سن التقاعد الفعلي هي متوسط العمر الذي ينسـحب عنده الأفراد من العمل النشـط، ويبدؤون بوجهٍ عام في سحب مزايا التقاعد، وتُعَد سـنُّ التقاعد النظامي في معظم الدول هي سـن (٦٥) سـنةً أو أقل، وهذه

السـن هي الحد الأقصى بموجب معايير العمل الدولية الصادرة عن منظمة العمل الدولية (التجديـد، ١٤٣٦: ١)، رغم إمكانية حدوث اسـتثناءات، وتكون سـن التقاعد النظامي في البلدان الصناعية أعلى منها في الدول النامية؛ ففي الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادية والتنميـة تَصِل هذه السـن عموماً إلى حـوالي (٦٥) للذكور، أما في معظـم بلدان الاقتصاد مركزية التخطيط؛ فإن سـن التقاعد للذكور والإناث تتراوح بين (٥٥-٦٠) سـنةً على التوالي، وقد اتبَعَت العديدُ من بلدان آسـيا وأمريكا اللاتينية سـنَّ تقاعد (٦٠) سنةً، ومنها المملكة العربية السعودية.

٢/١ التقاعد المبكر:

عـرَّف القبيـلات التقاعـد بأنه «قـرار إداري يُتخَذ بمبـادرةٍ مـن الإدارة أو بطلبٍ من الموظـف العـام، متى بلغ الموظف سـناً معينـاً، أو بلغت خدماتـه المقبولة حـدًّا معيناً، وتنتهـي بموجـب هذا القرار علاقة الموظـف بالإدارة على أن تخصص له معاشـاً تقاعدياً» (القبيـلات، ٢٠٠٣: ٢٣). أي إن التقاعـد بصفـةٍ عامةٍ يُخْلِي الموظف بصـورةٍ إجباريةٍ أو اختياريـةٍ (ربيـع، ٢٠١١: ٣٦٣) عن عمـلٍ كان يقوم به طوال سـنوات عديدة من عمره، وتُحَـوِّلُ مصـدرَ الدخل لديه من الراتب الشـهري إلى المعاش التقاعـدي؛ حيث يتمُّ إحالة الموظـف العـام إلى التقاعد بقرارٍ مـن الإدارة العامة على صورتـين: إحداهما بمبادرة من الإدارة العامـة إذا مـا تحققـت شروط وضوابـط معينـة، ومنها بلوغ سـن (٦٠) عاماً أو خدمة (٤٠) سـنةً حسـب ما نـصَّ عليه النظـام، والثانية بناءً على طلـب الموظف العام؛ إذ تُجِيـز تشريعـات الخدمة المدنية للموظـف العام أن يتقدَّم لـلإدارة بطلبٍ لإحالته إلى التقاعـد إذا ما بلغـت خدماته المقبولة للتقاعد مدةً معينـةً؛ وذلك وفقاً لشروط وضوابط تتطلبها قوانين التقاعد المبكر (القبيلات، ٢٠٠٣: ٣٤). وسـعياً من بعض الأفراد للاسـتفادة مـن مزايا التقاعد المبكر يطرح البعضُ مقترح (شراء المدة المتبقية)؛ باعتبار أن مدة التقاعد المبكر طويلة (٢٠) سنةً بموافقة جهة العمل، و٢٥ سنةً بدون موافقة جهة العمل، ويتضمن المقـترح أن يتولى الموظف الحكومي بعد مُضِي (١٥) سـنةً دفع المسـتحق من المسـتقطع التقاعدي لخمس سـنوات، في مقابل حصوله على التقاعـد المبكر (الزهراني، ١٤٣٦، صفحة التحقيقات).

١/٢/١ مراحل التقاعد المبكر:

يرتبـط التقاعد المبكـر بخمس مراحل أساسـية في غاية الأهميـة، وفي كلِّ مرحلةٍ من هـذه المراحل تتلاقى مهامُ تنموية معينة (الحواجـري، ٢٠١٦)؛ ففي المرحلة الأولى تتلاقى ثلاث مهام:

- **إدراك إمكانيـة التقاعـد المبكر أو ضرورة التقاعد:** ويُقصَـد به الحاجة إلى قبول حقيقة أنَّ جميع الأدوار لها بداية ونهاية، وهذا الإدراك كما أوضحت الدراسـات أصبح حاداً؛ إذ يأتي على المتقاعد وقتٌ يكون فيه أكثر حكمةً وأكثر اتسـاقاً مع النقطة الموافقة للمجتمع (وقت النهاية)؛ كما تشيرُ الدراسات إلى أنه يكون هناك عامان أو ثلاثة على الأقل للتفكير قبل وقتِ التقاعد المبكر.
- **بدايـة الإعـداد:** هي أن يصبح الشـخصُ المتقاعدُ مبكراً مسـتعداً؛ إذ يتضح في كثيرٍ من الدارسات أن الأشخاص المتقاعدين يميلون قبل وبعد التقاعدِ إلى تخصيصِ فترة قصيرةٍ من الوقت تتراوح من سنةٍ إلى سنتين؛ لتكون فترةً مرغوبةً، ومحددةً للتدريب على الاستعداد للمرحلة المقبلة.
- **اتخاذ القرار:** هناك ثلاثة اختيارات أمام المتقاعد مبكراً في هذه المرحلة؛ مثل: الاختيارية في مقابل الإجبارية، الجزئية في مقابل الكلية، التدريبية في مقابل الفجائية.

والمرحلة الثانية تسير خلال دور الانفصال الشكلي؛ إذ إن هذا الدور أصبح له نظامٌ، وله إجراءات تسـتحقُّ الاهتمام، وذلك في عددٍ قليلٍ من البلاد؛ إذ إن هذه الإجراءات تركِّزُ على الاهتمام بالماضي أكثر من توقُّعِ المستقبل؛ بالرغم من الإشارة إلى توقع دور المستقبل.

أما المرحلة الثالثة؛ فهي مرتبطةٌ بالتوافق والتكيُّف مع الموقف الجديد (التقاعد المبكر)؛ فالعديـدُ من الأنظمة يتمُّ وضعهـا في الاعتبار، والتخطيط لها، وانتقاء سـلوك الدور؛ مثل: استمرار حياة العمل مقابل الالتزام بحياة دون عمل.

والمرحلـة الرابعة تتمثل في ردودِ أفعالِ الإجهـاد؛ إذ إن الإجهاد حالةٌ مقلقةٌ، ويجب أن يَحدُث ردٌّ فعلٍ يهدفُ إلى التقليل من حِدَّته إلى المستوى المسموح به، وتكون ردودُ الأفعالِ الناتجـة عن الإجهاد وجدانيةً؛ مثـل: الاكتئاب، القلق، الغضـب، أو معرفيةً مثل: تحليل

الموقف، إعادة تفسـير الأحداث، أو سلوكيةً؛ مثل: القيام بالأنشطة التي لا قيمة لها؛ فهذه مجموعـة ردود أفعال يمكن أن تواجه النفـس، أو البيئة؛ من أجل التغيير، أو تقليل مصدر الانفعال.

المرحلة الخامسة هي مرحلة النتائج؛ فقد تكون نتائج اتجاه قصير المدى، أو اتجاه بعيد المدى؛ وهي ناتجةٌ عن ردود أفعال لخبرة الإجهاد الناتج عن عملية التقاعد المبكر، وبالرغم من أن عملية التقاعد المبكر قد تكون قصيرةً؛ فإن العمليات النفسية، والاجتماعية المرتبطة بها يمكن أن تأخذ فترةً أطول.

٢/٢/١ النماذج والنظريات المفسرة للتقاعد المبكر:

لقـد تعددت المداخلُ والنماذجُ والنظرياتُ التي حاولت تفسـير ظاهرة التقاعد المبكر، والتـي تناولـت الموضوع من جوانبَ متعـددة، وبعضُ هذه النـماذج والنظريات حاولت أن تضعَ الإطار المناسـب لدراسـة وتحليل السِّـنِّ التي عندها يُقرِّر الأفرادُ الانسـحابَ من العمـل ومُحدِّدَاتها، ومـن هذه النماذج نموذج دورة الحياة، وقـد تضمَّن النموذجُ العديد من المتغيرات المفسرة لظاهرة التقاعد المبكر؛ مثل: منطقة الإقامة، والسـن وعدد سـنوات الخبرة، ومسـتوى التعليم، وهل المبحوث ربُّ أسرة، والحالـة الصحية للمبحوث، والدرجة الوظيفية، واحتمال التقاعد من العمل، والعديد من المتغيرات الأخرى. والنموذج الاقتصادي (القحطـاني، ٢٠٠٩م) الـذي حاول معرفة العديـد من العوامل والمتغـيرات التي قد تدفع العديد من موظفي الحكومة نحو التقاعد المبكر؛ مثل: الاستهلاك الأمثل للأفراد، وخيارات الاسـتثمار الأمثل المتاحة في إطارٍ يسـمحُ للأفراد بضبط الاعتماد المالي للنشـاط؛ من خلال اختيـار قرارٍ لا رجعة فيه، وتحديد الوقت المناسـب لتوقيت قـرار التقاعد المبكر. وهناك نمـاذج أخرى حاولت إيضاح تأثير التقاعد المبكر عـلى الناتج المحلي الإجمالي للدولة؛ ومنها نموذج تقييم التكلفة للباحثَيْنِ اللذين وضعا من خلاله إطاراً يسمحُ بتقييم احتمالية خسارة الناتج المحلي نتيجةً للتقاعد المبكر. ومن أهم النظريات المفسرة للتقاعد المبكر:

- **نظريـة الاختيار العقـلاني للتقاعد المبكـر؛** إذ تؤكـد (Pauwels,2003) أن النظرية الاقتصادية التقليدية تلقي بجذورها على الفرضية التي تنصُّ على أن الأشخاص في سوق العمل يتصرفون بعقلانية، وأن هناك مَنْ جادل كثيراً في أن العقلانية يجب أن تكون جزءاً من النظرية

الاقتصادية؛ لكي يُتَاح استخدامها؛ لتوضيح البرهان والدليل التجريبي حول الكثير من قرارات الأفراد المتعلقة بترك العمل، وأوضحت أن العلماء ليسوا مطالبين بتوضيح وشرح التنظيمات التجريبية فحسب؛ لكنهم أيضاً مطالبون بتوضيح الأفعال العقلانية. وتقوم نظرية الاختيار العقلاني في اتخاذ القرار على مفهوم أن المتقاعد مبكراً عليه تقييم الوَضْع استناداً إلى إيجابية أو سلبية الوضع والموقف، وأن يتخذ المتقاعدُ مبكراً القرار الذي يُوحِّد بين المواقف والصفات. كما تشـُير إلى أن هناك بعضَ الدراسات طوَّرَت نموذجاً يفترضُ أن المتقاعدين مبكراً يقومون بزيـادة فوائدهم إلى الحدِّ الأقصى من خلال تحليل مجموعة الظروف والملابسـات الحالية التي تواجههم، وهذا النموذج يتوافق مع نظرية الفائدة الاقتصادية.

وترى (Pauwels, 2003) أن العقلانية تسـتلزم الافتراض الذي ينصُّ على أن المسـتهلك يختـار من بين الخيـارات والمتغيرات الخيار الذي يحقق له أكبر قـدرٍ من الرضا. كما ترى Pauwels أنه على الرغم من استخدام نظرية الاحتمال والتوقع في بحوث ومجالات عديدة؛ مثل: سـلوك البحث عن الصفقات وعقدها، وفي التعـرف على تأثير تكاليف الانخفاض في القرارات، وفي حقل البائعين والتسـعير، وفي علوم الاقتصاد - إلا إنها لم تُسـتخدَم أو تُطبَّق في مجـال بحوث التقاعد لأسـبابٍ؛ منها أن قرار التقاعد المبكر يتطلبُ التفكير والاسـتنتاج الشخصي من الوقائع أو المقدمات وأخذ المصادر الاقتصادية في الاعتبار، وأن الخيار العقلاني هو نظرية منطقية لتفسـير السلوك الإنسـاني، ويُطبَّق بصورةٍ مناسبةٍ على قرارات التقاعد المبكـر، كما أنه من المنطقي اتخـاذ القرار بالتقاعد مبكراً يجب أن يُتخَذ في عمرٍ يكون فيه المتقاعد بعيداً عن العمر الذي خطط له السن القانوني للتقاعد، وغيرها من الأسباب.

- **نموذج دورة الحياة:** ويُعَد هذا النموذج الإطار النظري المناسب لدراسة وتحليل سِنِّ التقاعد المختارة ومحدداتها، وهو نموذج يُسـتخدَم لدراسـة كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم، والدخل، والصحة، والاسـتهلاك، وعـروض العمل، وبوجهٍ عام يفترض نموذج دورة الحيـاة أن المتقاعدين مبكراً الذين يقومون بالادخار خلال حياتهم العملية؛ من أجل تلبية احتياجاتهم المادية في أثناء فترة التقاعد بشكلٍ عام والتقاعد المبكر إذا لزم الأمر. ووفقاً لهذا النموذج؛ فإن المتقاعدين مبكراً في مقتبل أعمارهم يبحثون عن العمل، ويدخرون في السن المتوسـطة، وينفقون هذه المدخرات بعد التقاعد؛ حتى يحافظوا على مسـتوى الاسـتهلاك نفسه خلال مراحل حياتهم.

كـما يفترضُ نموذجُ دورة الحياة البسـيط أن المسـتهلك يرى المسـتقبل بوضوحٍ؛ لذلك فعندما يضع خططه المستقبلية يكون قادراً على معرفة مقدار دخله في أثناء حياته، والوقت المناسـب للتقاعد، وكذلك توقُّع أوقات الاسـتهلاك الصعبة. ويتضمنُ هذا النموذجُ العديدَ من المتغيرات المؤثرة في قـرارات موظفي الحكومة وغيرهم بالتقاعد المبكر؛ كمتغير العمر، فمـن المتوقع أن يقل الاتجاه نحو اتخاذ قـرار التقاعد المبكر كلما تقدم عمر المتقاعد، كما تمَّ تضمين سـنوات الخبرة المتراكمة خلال العمل في المؤسسة نفسها؛ إذ إنها تُعَد على درجةٍ كبيرةٍ من الأهمية عند التنبؤ بقرار التقاعد المبكر. فالعاملون الذين أمضوا فترةً طويلةً من العمل في المؤسسـة نفسـها غالباً ما يكون مسـتوى أجورهم المتراكمة عالياً؛ مما يُعظِّم من مزايا معاشـاتهم المستحقة، وفي المقابل يخفض مزايا المعاشات للعاملين الذين تقل سنوات عملهم بالمؤسسـة، ومن ثَـمَّ يقلُّ احتمال إقدامهم تطوعياً على اتخـاذ قرار التقاعد المبكر (Kilty & Behling, 1985).

- **نموذج إيمانويل وستافروس باناجيس:** تمَّ تقديم هذا النموذج في دراسة بعنوان الادخار والاستثمار من أجل التقاعد المبكر «تحليل نظري» قام بها الباحثان Emmanuel Farhi من معهد ماساشويتش للتكنولوجيا قسم العلوم الاقتصادية جامعة كامبردج بالولايات المتحدة، وPanages Stavros من مدرسة وارتون، قسم المحاسبة والمالية في جامعة بنسلفانيا، فلادلفيا الولايات المتحدة في ٢٠٠٥م؛ حيث قام الباحثان بدراسـة الاستهلاك الأمثل والخيار التجاري في إطارٍ يسمحُ للمسـتثمرين بضبط الاعتماد المالي للنشاط؛ من خلال اختيار قرارٍ لا رجعة فيه بالتقاعد، وتحديد الوقت الأمثل لتوقيت التقاعد، وأوضحت دراستهما أن الاستثمار من أجـل التقاعد المبكر يؤدي إلى زيادة المدخرات، ويقلل الخوف من بعض المخاطرة، وبالتالي يدفع بالمتقاعدين مبكراً للدخول والمشـاركة في الأسـواق المالية، قام الباحثان بوضع نموذج اقتصادي تحليلي ورياضي، وقد تنبأ هذا النموذج بانخفاض نسـبة البعد عن المخاطرة بعد الحصول على مكاسـب تسـويقية مالية؛ كالتي تمَّت ملاحظتها في التسـعينيات من القرن العشريـن، وقد حاول الباحثان معرفـة العديد من العوامل ذات الصلـة بموضوع التقاعد المبكر، وتأثيرها على قرارات المتقاعدين مبكراً ومنها الاسـتهلاك الشـخصي، وأهمية أوقات الفـراغ، والثروة عند التقاعد، والتوقيت المناسـب لقرار التقاعـد المبكر (Emmanwel & Panagers, 2007).

٣/١ سلطة قرار التقاعد المبكر:

تحــرص التشريعــات الخاصــة بالتقاعد والخدمــة المدنية على إعطــاء الجهة المختصة بإحالة الموظفين العموميين إلى التقاعد قدراً من حرية التصرف والتقدير عند ممارســة هذا الاختصــاص ما دامت قانونية وللصالح العام (القبيــلات، ٢٠٠٣: ٢٨-٢٩)؛ لذلك فإن قبول الطلــب المُقدَّم مــن الموظف العام الذي لم تصل خدماته (٢٥) ســنةً لإحالتــه إلى التقاعد المبكر يُعَد أمراً جائزاً، ويُترك تقديره للإدارة العليا؛ إلا إن رفضها لهذا الطلب يجبُ أن يكون صريحاً، ويصدر خلال المدة التي قررها النظام، أما الموافقة؛ فقد تكون صريحةً، وذلك بقبول الطلــب خلال هذه المــدة، أو ضمنيةً بانقضاء المدة القانونيــة دون صدور قرار صريح من الإدارة بالرفــض أو القبــول؛ حيث يُعَد الموظف في هذه الحالة محالًا على التقاعد بانتهائها. والفرقُ بين المتقاعد بصورةٍ إجبارية أو اختيارية أن التقاعد الإجباري يتمُّ بسِــّن عمر (٦٠-٦٧) حســب نظام التقاعد في الدولة، وبالتالي يُعَد الفرد مُسِناً ومن الناحية السيكولوجية في مرحلة الشيخوخة، والتي من أهمِّ مظاهرها تدهور الحواس؛ مثل: ضعف البصر أو ضعف الســمع، كما قد يعانون من بطء الاســتجابة في الأعمال الحركية (ربيع، ٢٠١١: ٣٦٥-٣٦٨)؛ لكــن المتقاعد بصــورةٍ اختيارية؛ فهو قد يكــون في وَضْعٍ صحي طبيعــي؛ لذا يوجد بعض المتقاعديــن تقاعداً مبكــراً لا يتقاعدون فعلياً؛ لكن يواصلون نشــاطاتهم في أعمال تجارية واســتثمارية خاصة. نستخلص مما ســبق أن قرار التقاعد المبكر يتمُّ بكامل إرادة الموظف (الطحيح، ١٤١٤: ١٤٩). ويوضح الجدول رقم (١) سن التقاعد المبكر والتقاعد النظامي في بعض البلدان على مستوى العالم.

جدول رقم (١)

سن التقاعد المبكر والتقاعد النظامي في بعض البلدان الغربية[١]

البلد	موظف، +٧٠	موظف، ٦٥-٦٩	موظف، ٦٠-٦٤	موظف، ٥٥-٥٩	سن التقاعد النظامي	سن التقاعد المبكر
النمسا	٠٪	١٪	٧٪	٣٩٪	٦٥ (٦٠) *	٦٠ (٥٧) *
بلجيكا	٠٪	١٪	١٢٪	٤٥٪	٦٥	٦٠
الدنمارك	١٪	٩٪	٣٥٪	٧٧٪	٦٥	لا يوجد
فرنسا	٠٪	١٪	١٢٪	٥١٪	٦٠	٥٧
ألمانيا	٠٪	٣٪	٢٣٪	٦٤٪	٦٧	٦٥
اليونان	١٪	٨٪	٣١٪	٥١٪	٦٥	٥٧
إيطاليا	٠٪	١٪	١٢٪	٣٤٪	٦٥ (٦٠) *	٥٧
هولندا	٠٪	٣٪	٢٢٪	٥٣٪	٦٥	٦٠
إسبانيا	٠٪	٠٪	٢٢٪	٤٦٪	٦٥	٦٠
السويد	١٪	٥٪	٥٨٪	٧٨٪	٦٥	٦١
سويسرا	٢٪	٧٪	٤٦٪	٧٧٪	٦٥ (٦٤) *	٦٣ (٦١), [٥٨] *
المملكة المتحدة	٢٪	١٠٪	٤٠٪	٦٩٪	٦٥ (٦٠) *	لا يوجد
الولايات المتحدة	٥٪	٢٠٪	٤٣٪	٦٦٪	٦٦	٦٢

* ملاحظات: يشير القوسان إلى اختلاف سن التقاعد عند الإناث.

---

(١) المصدر:

: Cols. 1-2: OECD Pensions at a Glance (2005), Cols. 3-6: Tabulations from HRS, ELSA and SHARE. Square brackets indicate early retirement for some public employees..(2005) http://www.marefa.org/index.php/%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF

تاريخ الزيارة ٢٦/ مايو ٢٠١٦

جدول رقم (٢)

سن التقاعد المبكر والتقاعد النظامي في بعض الدول العربية

م	الدولة	سن التقاعد المبكر	سن التقاعد النظامي
١	المملكة العربية السعودية	(٢٠) سنة خدمة	العمر (٦٠) سنة
٢	الإمارات	العمر (٤٩) سنة	العمر (٦٠) سنة
٣	مصر	(٢٠) سنة خدمة	العمر (٦٥) سنة
٤	الكويت	(٢٠) سنة خدمة للذكر على ألا يقل العمر عن (٥٠) (١٥) سنة خدمة للأنثى على ألا يقل العمر عن(٤١) سنة.	العمر (٦٠) سنة
٥	الأردن	(٢١) سنة خدمة للذكر و(١٩) سنة للأنثى على ألا يقل العمر عن (٥٠) سنة.	العمر (٦٠) سنة للذكر و(٥٥) سنة للأنثى
٦	لبنان	العمر (٦٢) سنة	العمر (٦٤) سنة
٧	الجزائر	(٢٥) سنة خدمة	(٣٢) سنة خدمة

المصدر: لوائح إنهاء الخدمة للدول المذكورة والمنشورة في الإنترنت، تاريخ الزيارة ٢٦ مايو ٢٠١٦

٤/١ أسباب التقاعد المبكر:

يحدث التقاعد المبكر للموظف بانتهاء خدماته التي يقدمها لجهة عمله، ويتساءل الباحثان عن أهمِّ الأسباب التي تدفع طالبي التقاعدِ المبكر إليه، بالرغم من أنهم في الغالب لا يزالون في قمةِ عطائهم؛ فتمَّ حصرُ خمسة أسباب عجَّلت بارتفاع نسبة التقاعد المبكر لدى السعوديين بشكلٍ عام من الجنسين خلال السنوات الأربعة الماضية، ووصولها إلى نسبة (٤١ ٪) من نسبة المتقاعدين الحكوميين؛ وخاصةً قبل سن (٥٠) عاماً بحسب الإحصائيات الصادرة مؤخراً عن المؤسسة العامة للتقاعد (التقرير الإحصائي، ٢٠١٥: ١٢١-١٢٢) دون أن يصاحب تلك الأسباب عجزٌ أو عارضٌ صحي. وأن الموظفين في أعمار السن ٤٠ عاماً فما دون ذلك؛ يخططون لهذه المرحلة ومدى جدواها؛ لتوفير مستوى معيشي مناسب لأسرهم؛ لذا

يوجـد كثير من المتقاعدين يُفضِّل التقاعد المبكر؛ لوجود بدائل مناسـبة أبرزها توفير دخلٍ إضافي؛ لتحسين المستوى المعيشي.

وكذلـك فإن الغالبية العظمى من الموظفين الذين يسـتمرون لعمر سـتين عاماً وقضاء خدمتهم كاملةً - هم الموظفون ذوو المرتبات المتدنية، على اعتبار أن مرتبات التقاعد ستقلُّ ويقلُّ المسـتوى المعيشي لديهم، وذلك على عكس الموظفين أصحاب المرتبات العالية الذين يفضلون التقاعد المبكر والاسـتمتاع بالحياة بالسفر وتربية الأبناء، وبعضهم ينشئ مشروعاً خاصاً يسـتثمرُ فيه خبراتـه الطويلة في القطـاع الحكومي. خاصـةً وأن توظيف المتقاعد الحكومـي في القطاع الخاص لا يعني إلغاء تقاعده في مؤسسـة التقاعد، وإنما سـيصبح له تقاعدان عبر مؤسستي التقاعد والتأمينات، وهو أمرٌ شجع كثيراً من موظفي الحكومة على طلب التقاعد المبكر في سـن خمسـين عاماً، وإكمال عشر سـنوات في القطاع الخاص لحين وصول الموظف لعمر ستين عاماً، وهو الأمر الذي يمنحهم مرتبين شهرياً من التقاعد؛ لعمله في القطاعين العام والخاص.

يُذكَر أن المؤسسـة العامـة للتقاعد (التقرير الإحصـائي، ٢٠١٥: ١٢١-١٢٢) أعلنت عن إحصائية لها نهاية العام ٢٠١٥م تُبيِّن ارتفاعاً في أعداد المتقاعدين خلال العام الماضي بنسبةٍ بلغـت (٧,٥٪)، ورفعت نسـبة طالبي التقاعـد المبكر إلى (٤٢٪) من إجـمالي المتقاعدين المسجلين في المؤسسة بعد أن كانت لا تتجاوز (١٩٪) قبل أربعة أعوام. وكما تختلفُ أسباب التقاعـد المبكر لـدى الأفراد من الموظفـين؛ فإنها تختلفُ أيضاً لدى المنظـمات التي تُروِّج له؛ لذلك يمكن تقسـيم أسباب التقاعد المبكر الإيجابية والسـلبية إلى أسبابٍ على مستوى المنظمة، وأخرى على مستوى الفرد.

١/٤/١ أسباب التقاعد المبكر لدي المنظمة:

تُروِّج بعض المنظمات للتقاعد المبكر لديها؛ لمجموعة من الأسباب؛ منها إعطاء كثيرٍ منهم «الشـيك الذهبي»، أي: ما يساوي راتبه لعددٍ من السنوات؛ بحيث يبحث عن عملٍ خاص أو تجارة خاصة مع تقديم الدعم المعنوي والاستشاري له إن كان في حاجة إليه، والتركيز على الموظفين المنتجين القادرين، وزيادة رواتبهم؛ لتتناسـب مع إنتاجيتهم وعملهم. (الطحيح، ١٤١٤: ١٥١؛ العـمار والغامدي، ٢٠١٥: صفحة المحليات؛ قاضي، ٢٠١٢: صفحة شـذرات،

الرشــيدي، ١٤٣٦: صفحة حوارات) ومثالٌ على ذلك تجربة شركة الخطوط السعودية، ومن أهمِّ الأسباب على مستوى المنظمة:

- تخفيضُ أعداد الموظفين خصوصاً كبار الســن، وغير المؤهلين علمياً؛ لارتفاع مستوى العمر لديهم وانخفاض كفاءتهم.
- توفير فرص العمل للشباب بعد تنفيذ برامج التقاعد المبكر؛ لذا تحرص تلك المنظمات على إعادة توزيــع الوظائف القائمة فيما بين مختلف الأعمار، وذلــك بدلاً من إيجاد وظائف جديدة.
- جمود الكادر الوظيفي، وإيقاف العلاوة الســنوية عند ســنوات خدمــة معينة، وانعدام الحوافز المشجعة؛ سواء الحوافز المالية أو الوظيفية.
- عدم الترقيات طِيلَة العمر مع تساوي المبدع والمتميز مع التقليدي العادي.
- المساعدة في حلِّ مشكلة البطالة.
- قلة الدورات التطويرية، ووجود الروتين اليومي الممل.
- الشعور بعدم الرضا الوظيفي؛ لندرة التقدير من قِبَل الإدارة، والمتمثل في كثيرٍ من قراراتها.
- تزايد أعباء العمل التي أثقلت كاهل الموظف، وخاصةً موظفي تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين.

٢/٤/١ أسبابُ التقاعدِ المبكر لدَى الموظف المتقاعد:

إن المزايا المُتوقعَة من التقاعد المبكر للفرد لها أثرٌ كبيرٌ على قراره بالتقاعد المبكر من عدمه؛ بحيث يتأثر قرارُ التقاعــد المبكر بمجموعةٍ من العوامل الوظيفية والاقتصادية والاجتماعية والشخصية والصحية. (الطحيح، ١٤١٤: ١٥٠-١٥٢؛ العمار والغامدي، ٢٠١٥/٨/٣١: صفحة المحليات؛ المعشوق، ١٤٣٢: ٢٦٣؛ زاهد، ٢٠٠٢: ١٤)، ومنها:

١/٢/٤/١ العوامل الاستثمارية:

حيث يفكر الموظف في تقدير الإيرادات والدخل المتوقع من التقاعد المبكر، والأصل أنه كــما يتمتع الأفراد بحريــة العمل؛ فإن الموظف أيضاً حُرٌّ في تصرفاته وســلوكه خارج نطاق

وظيفته؛ لكن ووفقاً لأحكام النظام يُفرَض على الموظف غير ذلك؛ فالحياة الخاصة للموظف تنعكس على حياته الوظيفية، وتؤثر فيها والعكس كذلك؛ ولهذا حرصت التشريعات على حظر إتيان الموظف العام فعلاً لا يتناسب وكرامة الموظف سواءً في أثناء الوظيفة أم خارجها، (الظاهر، ١٤١٦: ٥٦)، كما أن النظام منع ممارسة بعض النشاطات التي من شأنها أن تضر بالوظيفة العامة وسمعة الموظف؛ لذلك تفرض الأنظمة قيوداً معينة على الموظف في ممارسته بعض النشاطات؛ مراعاةً لمركزه الوظيفي، وذلك لعدة أسباب منها أن ممارسة تلك النشاطات أو الأعمال تؤثر على استقلالية الموظف؛ لأن قيام أية رابطة بينه وبين الأفراد تؤثر على استقلاليته، كما يخشى أن يهمل أو يقصِّر في أعباء وظيفته، كما أنَّ السماح للموظف بالقيام بأعمال أو نشاطات أخرى غير وظيفته تؤثر سلباً على زيادة البطالة؛ لأنه سوف يحرم غيره من مجال العمل، وأنه على الموظف أن يُكرِّس جُلَّ جهده ووقته لأعمال وظيفته، ولا يتطلع لغيرها أو يشتغل بها؛ فيهدر واجبه الحقيقي وحقوق الآخرين. لذلك نصَّت المادة (١٢) من نظام الخدمة المدنية (١٤٠٤) على أن يمتنع الموظف عن الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها أو أيِّ عمل فيها أو في محلٍّ تجاري إلا إذا كان معيناً من الحكومة.

٢/٢/٤/١ العوامل الوظيفية:

والتي منها مكانُ وطبيعةُ ونوعُ العمل، ومدى ملاءمة كلٍّ منها لأداء مهامه، وناتج الراحة الجسدية والنفسية جراء ذلك، وجمود الكادر الوظيفي أو توقف العلاوة السنوية أو انعدام فرص الترقي؛ مما يسبب الضرر البالغ للموظف الحكومي، واحتمالية تساوي المبدع والمتميز مع غيره من الزملاء في الكثير من المواقف والأوضاع الوظيفية، وكذلك انعدام الحوافز المشجعة؛ سواء الحوافز المالية أو الوظيفية، وعدم وجود دورات تطويرية والروتين اليومي الممل؛ كذلك النظرة تجاه العمل وعدم الرضا الوظيفي؛ لعدم الشعور بالتقدير، وعبء العمل، ومحدودية حركة النقل أو عدم قناعة بالراتب والامتيازات، أو تبرُّم شديد من المشرف والإدارة، وعدم التوافق مع زملاء العمل وتقييد الصلاحيات وفساد الإدارة وغيرها.

ومن خلال أدبيات الدراسة كان من أهم العوامل الوظيفية المؤثرة في قرار التقاعد المبكر تمثلت في مستوى الرضا الوظيفي، وكمِّ ضغوط العمل، وطبيعة بيئة وظروف العمل؛

إذ تستند العلاقة بين الرضا الوظيفي والتقاعد المبكر على خلفية مرجعية قوية أسهم في تأصيلها عددٌ من البحوث والدراسات العلمية، وكما هو معروف أن مفهوم الرضا الوظيفي ليس مفهوماً أحادياً؛ بل مفهوماً متعدد الأبعاد بما يجسد الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وإذا كان من الطبيعي أن يتأثر الرضا الوظيفي بنمط الشخصية وسماتها؛ فإن الجوانب الأخرى التي تؤثر فيه تندرج تحت ثلاث مجموعات أساسية (القحطاني، ٢٠٠٩م):

- ترتبط المجموعة الأولى بالعوامل المتعلقة بالوظيفة (عوامل بيئية وتنظيمية)، وهي عوامل خارجية وتتضمن العناصر التالية: العلاقات داخل حَيِّز العمل، وتشمل: العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء والمشرفين، وكذلك الأجور والمرتبات، والمزايا الاجتماعية والحوافز المادية والرضا عن فرص الترقية المتاحة، ودرجة الأمان الوظيفي والاستقرار في العمل. كما تشملُ هذه المجموعة الرضا عن السياسات التنظيمية، وإجراءات العمل وظروفه، ومستوى الاتصالات داخل العمل، وسمعة المنظمة لدى الآخرين، والمستوى الوظيفي للموظف.
- والمجموعة الثانية من الجوانب التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف الحكومي وغيره أيضاً تشمل العوامل الذاتية للموظف، وتنقسم بدورها إلى فئتين تتفاعل إحداهما مع الأخرى؛ وهما: الفئة الأولى تتعلق بقدرات ومهارات الموظفين أنفسهم، والفئة الثانية تشمل الدافعية لدى الموظفين، وتأثير دوافع العمل لديهم.
- أما المجموعة الثالثة؛ فتضم عوامل متعلقةً بمحتوى الوظيفة، وتشمل إشباع الوظيفة لحاجات الفرد المختلفة، واستثمار قدراته ومهاراته، ومشاركة العامل في عملية صنع القرار، وتوفُّر فرص التجديد والابتكار داخل نطاق العمل، كما تشمل الشعور بالتميز، وإنجاز مهام الوظيفة، ونظرة المجتمع للوظيفة، وتشمل أيضاً درجة التجديد والقضاء على الملل في بيئة العمل كما تضمُّ التوترات، والقلق ومسؤولية الفرد، ومدى استقلاليته في وظيفته. ويأتي الرضا عن محتوى الوظيفة وتلبيتها لاحتياجات الموظف من بين أسباب الاستمرار في العمل، ويُعَد عدم الانسجام مع محتوى الوظيفة عاملاً مؤثراً في التقاعد المبكر؛ إذ يشعر الفرد بعدم أهمية ما يقوم به؛ إما لإحساسه بعدم شعور الآخرين بأهميته، أو

لأن الوظيفــة لا تحقق له المكانــة الاجتماعية؛ فلا يحقق ذاته من خلالها، كما أنَّ لطبيعة العلاقة بين زملاء العمل أثراً واضحاً على الاســتمرار فيه؛ إذ إن دعم الزملاء بعضهم بعضاً يكــون له أثرٌ كبيرٌ في تخفيف العناء والمشــقة، والذي يؤدي بــدوره إلى الإحباط وانعدام الرضا الوظيفي، ومن ثَمَّ؛ يكون التفكير في ترك العمل، واتخاذ قرار التقاعد المبكر.

٣/٢/٤/١ العوامل النفسية والصحية:

يُنظَر إلى العوامل النفســية، وعلاقتها بالتقاعــد من ناحيتين، الأولى: تأثير هذه العوامل على اتخاذ قرار التقاعد المبكر، ويتضح أن حالة عدم الرضا عن العمل والضغوط النفســية تدفــع باتجاه التقاعــد المبكــر. والناحية الأخرى: هي أثــر هذه العوامل بعــد التقاعد؛ حيث أظهــرت الأدبيات وخاصةً دراســة الفــوزان والعامــري (٢٠٠٣م) أن التقاعد المبكر قد يزيد من معاناة المتقاعدين النفسية والاجتماعية؛ مثل: عزلته الاجتماعية، وزيادة وقت فراغه، ورفع مســتوى الملل ورتابة وروتين الحياة لديه. ويمكن تفسير ذلك من خلال بحث أوضاع الموظفين بعدما يتقاعدون؛ فإنهــم يفقدون الكثير من العلاقات والصداقات، ويزيد ذلك أوقــات فراغهم خصوصاً إذا لم يعملوا بعد تقاعدهــم؛ لصعوبة إيجاد وظائف ملائمة تناســبهم في القطاع الخاص الذي يُقــدِّم مرتبات وحوافز غير مجزيةٍ أيضــاً؛ إذ إن الغالبية العظمى من وظائف هذا القطاع لا تســتقطب العديد من الشــباب، ولا يوجد عليها إقبال من قِبَل الباحثين عن العمل.

كذلك أظهــرت العديدُ من الدراســات أن أكثر العوامل الشــخصية أهميةً بعد العامل الاقتصادي، والتي تؤثر في قرارات الموظفين وميلهم نحو التقاعد المبكر هو عامل الصحة؛ إذ وَجَدَ العديدُ من الباحثين أن الموظفين الذين هم في صحةٍ غير جيدة أكثر قبولاً بقرار التقاعد المبكــر مــن ذوي الصحة الجيدة، ولكن بعض الدراســات الأخرى لا تدعــم هذه الفرضية. ورغــم وجود المحاولات التي تفسر الفرضيــة التي تبحث العلاقة بين عامل الصحة وتأثيرها على قرارات الموظفين بالتقاعد المبكر من العمل - فقد أكدت الدراسات من خلال الأدبيات على أن عدم توفُّر الصحة الجيدة للفرد قد يؤدي إلى صعوبةِ قيامه بمهام وظيفته بالطريقة المثلى والمرضية؛ مما يجعل الفرد يتقاعد، ويترك العمل مبكراً.

وهناك تفســيرٌ آخــر، وهو أن الموظفين قــد لا يقبلون بقرار التقاعــدِ المبكر؛ خوفاً من

فقدان الخدمات الصحية التي ترتبط بخيارِ مواصلته العمل. ولم يتم التوصل إلى علاقة بين عامـل الصحة وقرارات الموظفين، والميل نحو التقاعد المبكر؛ ولكن بعد التحكُّم في العوامل الديمغرافيـة الأخـرى، في حين أنَّ هناك دراسـات أخرى ذهبت إلى أبعد مـن ذلك، عندما افترضـت أنه لا تؤثـر الصحة غير الجيدة في قرار التقاعد عند السـن القانونية، وأن أهمية الصحة في عملية التوقع بقرار التقاعد المبكر قد تختلف باختلاف نوعه. كما أشارت إلى أن الضـمان الصحي قد يكون أحد العوامل التي تُحدِّد توقيت التقاعد، والامتيازات الصحية لما بعد التقاعد مهمة جداً؛ إذ تسـتخدم كأداة لإعادة التطويع من قِبَل بعض الموظفين باتخاذ قرار التقاعد المبكر.

٤/٢/٤/١ العوامل الخاصة:

ومن أبرزها أن سـاعات العمل تتعارض مع ظروف حياته العائلية، والرغبة في الاهتمام بالأسرة بشـكلٍ خاص، والواجبات الاجتماعية بشـكلٍ عام، أو مشـكلات السكن والانتقال، أو الحالة الصحية العضوية أو النفسـية، أو الرغبة في الراحة والترفيه والاسـتمتاع بجوانب الحياة، أو العبادة وحفظ القرآن الكريم، وغيره.

وقد اختلفت آراءُ الباحثين حول السبب الجوهري المؤثر في قرار التقاعد المبكر؛ إذ يرى البعـضُ أن الحالة الصحية تُعَـد أهم عاملٍ مؤثرٍ في التقاعد المبكـر على الذكور (الطحيح، ١٤١٤: ١٥٠-١٥٢)، يليهـا مزايـا المعاش التقاعدي، وفرص العمل لحسـابه الخاص، وهناك أسـبابٌ عجَّلت بارتفاع نسبة التقاعد المبكر لدى السـعوديين من الجنسين خلال السنوات الأربعة الماضية، ووصولها إلى نسـبة (٤١٪) من نسـبة المتقاعدين الحكوميين وخاصةً قبل سن (٥٠) عاماً بحسب الإحصائيات الأخيرة لمؤسسة التقاعد لعام ٢٠١٥م، دون أن يصاحب تلك الأسـباب عجـزٌ أو عارضٌ صحي؛ لأن الموظفين في عمـر (٤٠) عاماً فما دون يخططون لهذه المرحلة، ومدى جدواها؛ لتوفير مسـتوى معيشي مناسـب لأسرتـه؛ لذا تجد كثيراً من المتقاعدين يُفضِّل التقاعد المبكر؛ لوجود بدائل مناسـبة أبرزها توفير دخل إضافي؛ لتحسين المسـتوى المعيشي؛ إذ إن الغالبية العظمى من الموظفين الذين يسـتمرون للعمر النظامي (٦٠) عاماً هم الموظفون ذوو المراتب المتدنية، على اعتبار أن مُرتبات التقاعد سـتقل ويقل المسـتوى المعيشي لديهم، على عكس الموظفين من أصحاب المُرتبات العالية الذين يفضلون

التقاعد المبكر والاستمتاع بالحياة؛ بالسفر وتربية الأبناء، وبعضهم ينشئ مشروعاً خاصاً يستثمر فيه خبراته الطويلة في القطاع الحكومي.

وعلى مستوى التعليم العام (العضاضي، ١٤٣٦: صفحة الرأي) فإنَّ ما بين العامين ١٤٣٥و١٤٣٦هـ تضاعفت نسبة المعلمين الراغبين في التقاعد المبكر إلى (٢٠٠٪)، وغالبيتهم من المعلمين الأَكْفَاء أصحابِ الخبراتِ العالية، لأسباب مختلفة: أولها قلة الحوافز المادية والمعنوية مقارنةً بمهام ومتطلبات المهنة، وثانيها الملل الذي يصيبُ المعلم عند أدائه عمله. فالمناخ التنظيمي والنظام المدرسي بشكلٍ عام يصيبُ المعلم بالملل، والسبب الثالث التغيير الدوري والمتسارع وغير المدروس للخطط والمناهج الذي تقوم به الوزارة.

وقد توصل السلطان وابن طالب في دراستهما (١٤٢٤هـ: ١٢٨-١٢٩) عن المتقاعدين في المملكة إلى أنه (١٥,٢٨٪) من المتقاعدين المدنيين كان تقاعدهم بناءً على رغبةٍ شخصيةٍ (تقاعد مبكر)، وتبيَّن أيضاً أنَّ من أسباب التقاعد المبكر الرغبة في العمل الحر بنسبةٍ بلغت (٢١,٧٢ ٪)، وتحسين مستوى الدخل بنسبة بلغت (١٨,٢٧ ٪)، والابتعاد عن العمل الذي كان يزاوله بنسبة (٢٢,٠٨٪)، والظروف الصحية (٩,٥٤٪)، والظروف الاجتماعية (٢,٧٠ ٪)، وأسباب أخرى غير محددة بنسبة (٢٦,٩٢٪).

٥/١ آثار التقاعد المبكر:

يؤكد مراقبون ومختصون في الموارد البشرية، أهمية تطبيق إجراء التقاعد المبكر للموظفين الرجال أسوةً بالنساء؛ من أجل العمل على ضَخِّ دماء جديدة قادرة على إيجاد نقلةٍ نوعيةٍ في العمل الحكومي؛ إضافةً إلى القضاء على البطالة بين أوساط الشباب، والتي وصلت إلى مستوى مرتفع (Katherine, 2010). كما أن تطبيق التقاعد المبكر على الرجال فيه مصلحة للقطاع الذي يعملون به، مع الاحتفاظ بخطط المنظمة، ومنها تطبيق التقاعد المبكر المُحفِّز، إلى جانب أن عدداً من الموظفين الذين يستحقون التقاعد المبكر، لا يحملون المؤهلات العلمية القادرة على إحداث نقلةٍ نوعيةٍ في العمل الحكومي. وذهب المختصون إلى أن التقاعد المبكر المُحفِّز بحاجةٍ إلى تفعيل من قِبَل الجهات الرسمية، وذلك راجعٌ إلى عددٍ من الأسباب؛ منها: ضخُّ فكر ودماء جديدة في العمل الحكومي بدلاً من "البيروقراطية" المعطلة، كاشفين أن إحصائية إنتاجية الموظف الحكومي لا توازي حجم اقتصاد وإمكانيات المملكة.

ومن زاويةٍ اقتصاديةٍ؛ فإن اســتحداث نظــام التقاعد المبكر الحكومي للموظفين الرجال يجبُ أن يكونَ مُحفِّزاً للموظف، وإلا ما الفائدة من إدراج التقاعد المبكر بدون وجود مُحفِّز للخروج، مثلما هو معمولٌ به في القطاعات الخاصة من وجود مُحفِّز كبير للموظف المتقاعد (Arndt, 1998)، وأنَّ التقاعــد الحالي للموظف الحكومــي لا يُعد مُحفِّزاً له في ظل أوضاع المعيشة الحالية، مشيراً إلى أن خطوة التقاعد المبكر للموظفين الرجال خطوة رائعة فيما لو طُبِّقت على اشــتراط الإحلال المباشر من الموظفين أصحاب الكفاءات والشهادات الجامعية، في ظِــل توفُّر عددٍ من خريجي الجامعات في أعــداد الباحثين عن وظائف لهم، وأن مفهوم التغيير يُطرَح بشكلٍ واضحٍ ومعروفٍ للقيادات، وهذا يجب أن يكون بالقطاعات الحكومية لخدمة القطاع مســتقبلاً. كما أن التقاعد المبكر للموظف الحكومي من شأنه إحداث نقلةٍ في أداء العمل الحكومي، في ظل وجود عددٍ ليس بالقليل في الإدارات الحكومية لا يحملون شهاداتٍ تؤهلهم إلى القيام بأدوارهم، ويوازي ذلك وجود عددٍ كبيرٍ من الشباب الراغبين في العمل والباحثين عنه، ويحملون شهاداتٍ جامعية، وأن استحداث التقاعد المبكر للموظفين يحــدث تغييراً في الأداء العملي لــلإدارات الحكومية، إضافةً إلى حلِّ إشــكالية البطالة التي وصلت إلى أعلى مســتوى لها في المملكة؛ إذ بلغ عدد العاطلين السعوديين وفق نتائج مسح القوى العاملة بنهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٦، نحو (٦٩٣,٨) ألف عاطلٍ سعودي، بمعدل بطالــة (١٢,١٪) العاطلون من قوة العمل الســعودية البالغــة (٥,٧٢) مليون فرد"، منهم (٢٥٤,١) ألــف عاطلٍ من الذكور. ووفقاً لتحليــل وحدة التقارير في صحيفة "الاقتصادية"، يُعد معدلُ البطالة في نهاية الربع الثالث هو الأعلى منذ الربع الثالث ٢٠١٢، حينما سُــجِّل المعدل نفسه، وكان معدل البطالة بين السعوديين (١١,٦ ٪) في الربع الثاني ٢٠١٦. وبحسب بيانــات الهيئة العامة للإحصاء، بلغت قوة العمل الســعودية (١٥) ســنةً فأكثر، وفي الربع الثالث ٢٠١٦، نحو (٥,٧٢) مليون فردٍ يشــكلون (٤٢٪) من إجمالي الســكان. وقد أظهرت نتائجُ المســح الذي تم خلال شهر أغسطس ٢٠١٦ الموافق شوال / ذو القعدة لعام ١٤٣٧هـ أن قــوة العمل في الســعودية بلغــت (١٣,١٣) مليون فرد، يشــكلون (٥٥,٣٪) من إجمالي السكان، منهم (١١,١٩) مليون فرد من الذكور، بنسبة (٨٥,٢٪)، وأظهرت نتائج مسح القوى العاملــة في نهاية الربــع الثالث ٢٠١٦، أن جملة قوة العمل في المملكة للفئة العمرية (١٥) سنةً فأكثر بلغت (١٣,١٢٨,٥١٠) أفراد، أي ما نسبته (٥٥,٣ ٪) من إجمالي عدد السكان (١٥)

سـنةً فأكثر، منهم (١١,١٨٧,٣٨١) فرداً من الذكور بنسبة (٥٨,٢٪) (الاقتصادية، ١٧نوفمبر ٢٠١٦).

إلا إنه من المُلاحَظ في السـنوات الأخيرة وجود تسرُّب لعـددٍ من الكفاءات في الإدارات الحكوميـة، وانتقالهـم إلى القطاعات الخاصة؛ مـما أوجد عدداً مـن الموظفين من الجيل السـابق، والذي من المحتمل أن يؤدي وجودهم إلى ضعفٍ في الأداء العملي، مشـدداً على أهميـة وجود مُحفِّزات ماديةٍ واجتماعيةٍ للموظف الحكومي؛ من أجل التقاعد المبكر، كما هـو معمولٌ بـه في القطاع الخاص؛ حتى يتسـنى للإدارات العليا تحقيـق أهداف التقاعد المبكر؛ مثل منح المتقاعد راتباً كاملاً؛ متمثلاً بأن التأمينات الاجتماعية أو مؤسسـة التقاعد تمنحُ نسـبة الراتب حسـب النسـبة المعتمدة، على أن تتحمل الحكومة أو الجهة المرتبطة بالقطاع النسبة المتبقية من الراتب.

وأما من وجهة نظر بعض المتخصصين في الموارد البشرية؛ فيرون أن واقع العمل الحكومي يُحتِّم على المسؤولين والقائمين على إيجاد خطة حكومية مع خلق ظروف تجعل من التقاعد للموظفـين الرجال أسـوةً بالموظفات أمراً مرغوباً لشـاغلي الوظائف الحكومية (Thomas Fellmann, 2008)، وتشـجيع الجميع على التقاعد المبكر وفق شروط وحوافز تحقق لهم حياةً كريمةً، مضيفاً أن عدداً من الأجهزة الحكومية قد تضخمت من حيث أعداد الموظفين الذيـن أمضـوا أكثر من ١٥ عاماً مـن الخدمة في الجهاز الحكومي نفسـه، وفي مقابل ذلك تواجـدت أعدادٌ كبيرةٌ من العاطلين عن العمل وكثيرٌ منهم خريجون تعجز عن اسـتيعابهم أيُّ توسـعاتٍ في الجهاز الحكومي؛ لذا فإن إيجابيات التقاعد المبكر تكمن في تفرُّغ مجاميع من أصحاب الدراسة الأكاديمية والخبرة العملية للأعمال الخاصة؛ كتأسيس شركات فردية أو مغلقة أو مؤسسات استشارية؛ للاستفادة من مجالات عملهم ودراساتهم السابقة، إضافةً إلى دخول دماء جديدة لتَسَلُّم القيادة في سوق العمل؛ مما يؤدي إلى خَلْق فرص عمل جديدة، وبالتالي خفض نسبة البطالة، وخلق فرص مواتية؛ من أجل مواجهة البطالة المستشرية.

ومـن الـضروري إعادة النظر في سِـنِّ التقاعـد للموظف الحكومي مع إعـداد حوافز للتقاعـد المبكـر إذا أردنا الإفادة مـن إيجابياته في فسـح المجال أمام الشـباب والفتيات العاطلـين؛ للحصـول على وظائـف، كما أن ذلك يُعَـد فرصةً لضخِّ دمـاء جديدة في مجال

العمــل يُطوِّر من نوعيــة الأداء، ويمنح الديناميكية والحركــة والفاعلية، وأن منح الموظف فرصــة التقاعد وهو في ســنٍّ مبكرٍ يجعلــه قادراً على مواجهة الحيــاة إلى جانب التخطيط الجيــد؛ لتكييــف حياته بعــد التقاعد المبكر وفق أُطُر ســليمة؛ لذلك فــإن الدولة في هذا الصــدد حريصــةٌ كلَّ الحرصِ عــلى أن يَحْظَى الموظــف الحكومي بالراحــة ورغد العيش لا أن يُضيَّق عليه ويُنهَك حتى آخر يوم في حياته.

١/٥/١ الآثار الإيجابية على المنظمة:

تختلفُ الآثارُ الإيجابيةُ للتقاعد المبكر على المنظمة باختلاف الهدف منه، ومن أبرز آثار التقاعــد المبكر الإيجابية (موبلي، ١٩٨٢: ٣٦-٤٠؛ القبيلات، ٢٠٠٣: ٣٤-٣٥؛ العبد اللطيف، ٢٠١٠: ل؛ حياة، ٢٠١٤: ٢٠-٢١) ما يلي:

- **الاستغناء عن خدمات الموظف ذي الأداء الضعيف،** وإحلال موظفٍ ذي أداء أفضل بدلاً منه، وذلك يُعَد من أكثر النتائج التنظيمية الإيجابية وضوحاً.
- **الإبــداع والمرونــة والتكيف:** يؤدي التقاعد المبكر إلى وجود فــرص لتوظيف أفراد جدد، وقد يأتي هؤلاء الأفــراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأســاليب علمية حديثة، ومهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة، وإعادة التنظيم والتنوع.
- **تناقض ســلوكيات الانسحاب الأخرى:** حينما لا يستطيع الموظفون ترك وظائفهم؛ بسبب قلة البدائل، وعلى الرغم من ذلك؛ فقد يلجؤون إلى اتباع أشــكالٍ أخرى من الانســحاب؛ مثــل: الغياب، والتأخير، والخروج المبكر، والتخريــب، وأداء نوعية رديئة من العمل؛ لذا فإنه من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد، بدلاً من أن تتحمل تكاليفهم.
- **الحَدُّ من النِّزَاع التنظيمي:** قد تكون بعض النزاعات الشخصية أو الخاصة بالعمل ليست سهلة الحل، وهكذا فإن التقاعد المبكر قد يكون هو الحل النهائي للنزاع، وكلما كان النزاع متأصلاً ويشــكل عائقاً أمام العمل التنظيمــي؛ يكون التقاعد المبكر هو الملاذ الأخير لحلِّ النزاع، وهذا النوع من التقاعد المبكر يكون إيجابياً من وجهتي النظر الفردية والتنظيمية على حدٍّ سواء.
- **تشــجيع الاستثمار في القطاع الخاص؛** وذلك من خلال وَضْع حوافز للموظفين العموميين

لـترك الخدمة في القطـاع العام، والتوجُّه نحو الاسـتثمار في القطاع الخـاص، وبما يخدم المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للموظف في آنٍ واحد.

- **تخفيـض أعـداد العاملين لديها،** وبالتـالي التخلُّص من البطالـة المُقَنَّعة في بعض الأجهزة الحكوميـة، وما تتطلبه من أعباء مالية إضافية تتمثل في: فروقات الرواتب، ومُخَصَّصَات النقـل، وفاتورة الخدمات الأخرى؛ من أثاث وهاتف وكهرباء وامتيازات أخرى؛ خاصةً إذا كانـت الزيادة في أعداد الموظفين تُشَـكِّل بطالةً مُقَنَّعَةً تُعِيـقُ الإدارة عن الانطلاق نحو تحقيـق أهدافها وخططها الطموحة وهـي مثقلة بتركةٍ كبيرةٍ مـن الموظفين، تضخمت نتيجة اعتباراتٍ سياسـيةٍ واجتماعيةٍ واقتصاديةٍ خاطئةٍ في الأوقات السابقة؛ لذلك توجد بعض الأنظمة التشريعية تحظر بشـكلٍ نهائي إعادة تعيين أو التعاقد مع العاملين الذين يستفيدون من نظام التقاعد المبكر بالحكومة أو مؤسساتها العامة.
- **النتائـج الاجتماعية الإيجابية:** وهي تتمثل في هجرة الموظفين إلى وظائف أحدث أو أكثر اتسـاعاً؛ إذ إنها تُعَـد ضروريةً للتنمية الاقتصادية المسـتمرة، والهجـرة لصناعاتٍ تدفع رواتـب أعـلى يمكن أن تزيد من دخـل الفرد، وقد يؤدي تـسرُّب العاملين من الوظائف التي يجدونها مجهدةً إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية والمادية للإجهاد (موبلي، ١٩٨٢: ٤٣-٤٤).
- **تعدد إسـتراتيجيات إعادة الهيكلة:** تختلف البدائل المستخدمة في إعادة هيكلة العمالة باختلاف إسـتراتيجية إعادة الهيكلة المسـتخدمة؛ وذلك لتَعَدُّد الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها؛ ومنها: إستراتيجيات تخفيضِ قوة العمل عن طريق وسائل للتنافس الطبيعي، أو حوافز التقاعد المبكر، أو المشـاركة في الوظيفة، أو إعـادة التدريب، وغيره (عبد الله، ٢٠٠٥: ٣).

٢/٥/١ الآثار السلبية على المنظمة:

قد يترتب على التقاعد المبكر بعضُ الآثار السلبية على مستوى المنظمة، والتي من أهمِّها (موبـلي، ١٩٨٢: ٢٧-٣٥؛ القبيـلات، ٢٠٠٣: ٣٤-٣٥؛ عبد اللطيف، ٢٠١٠: ل؛ حياة، ٢٠١٤: ٢١؛ عبد الله: ٢٠٠٥: ٤-٥) ما يلي:

- **تكلفـة التسرُّب، ومنها التكاليف النقديـة،** والتي تُعَد النتيجةَ التنظيمية السـلبية التي

تحظى بالدراسة بصورةٍ متكررة، ورغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرُّب استمر لسنوات عديدة؛ إلّا إنه لا بد من اتباع نظام تقدير تكاليف التسرُّب ويكون متعارفاً عليه على نطاق واسع. ورغم أن تكاليف الموظف البديل قد تكون متشابهةً سواءً أكان تاركُ الوظيفةِ جيداً أم ضعيفاً في أدائه؛ فإنه من المُؤكَّد أن التكلفة والنتائج الحقيقية تختلفان بالنسبة للمنظمة باختلاف كلٍّ من نوعية تارك الوظيفة والموظف البديل. وتتفقُ دراسات تكلفة التسرُّب على أنه ذو تكلفةٍ مرتفعةٍ. وتتضمن تكاليف التسرُّب التكاليف الأصلية، وهي التكاليف التي تترتب على توظيف وتطوير الموارد البشرية، والتي يمكن تقسيمها إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة للتوظيف والتعليم، وتُمثِّل تكاليف إحلال موظفين مكان موظفين آخرين، وتشمل تكاليف التوظيف، والتكاليف الإدارية، وتكاليف الاختيار، وتشمل المقابلة، وتكاليف التدريب، وتكاليف الإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين في أثناء تدريب الجديد، كما تتضمنُ التكاليف تكاليف الخروج؛ مثل: مكافأة نهاية الخدمة إن وُجِدَت، والمعاش التقاعدي.

- **تكلفة تعطيل الأداء،** والتي قد تكون ناتجةً عن فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل. ومن الممكن أن تكون هناك أيضاً تكاليف أخرى للأداء، وكلما كان تاركُ الوظيفة يتمتَّع بمهاراتٍ فرديةٍ أو يشغلُ وظيفةً أساسيةً يكون لخسارته أثرٌ متموجٌ على الأداء قد يتجاوز نطاقَ الوظيفةِ الشاغرة. وقد يستمر هذا الأثر حتى يصبح الموظف البديل مندمجاً تمامًا في العمل.
- **ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** تمتاز أية منظمة بما لديها من أنماطٍ اجتماعية، وأنماطٍ في الاتصالات الرسمية. وإذا كان تاركو العمل ممن يُعَدون عاملين مشاركين وذوي قيمةٍ، أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال، أو إذا كانوا مجموعة عمل متماسكة؛ فمن الممكن أن يكون للتسرب آثارٌ سلبيةٌ على هؤلاء الموظفين المتبقين.
- **انخفاض المعنويات:** قد يؤثر التسرُّب سلبياً في اتجاهات المتبقين في المنظمة؛ وذلك كنتيجةٍ جزئيةٍ لوجود ارتباكات في الأداء، وفي الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وقد يؤدي التسرُّب نفسه إلى إحداث تسرُّب إضافي من جَرَّاء التسبب في انحدار الاتجاهات، وتسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرةً؛ لذا يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها.

- **استخدام الإستراتيجيات غير المتمايزة في السيطرة على التسرُّب،** وهناك نتيجة سلبية أخرى محتملة، ألا وهي استخدام إستراتيجيات غير متمايزة في السيطرة على التسرب، وبما أن التسرب سلوكٌ يمكن مشاهدته ولا تتوفر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه؛ فإن الإدارة قد تستجيبُ له بصورةٍ غير ملائمةٍ وغير فعَّالةٍ، ومن الأمثلة على الإستراتيجيات غير المتمايزة: إعطاء زيادات في الراتب للجميع، وتنفيذ دورات متعجلة وغيره.
- **التكاليف الإستراتيجية للفُرَص الضائعة:** يمكن أن يتسبب التسرب في إحداث أثرٍ تنظيمي سلبي وحاد؛ من جَرَّاء جَعْل المنظمات تؤجل أو تلغي المشروعات التي يُحتَمَل أن تكون مفيدةً؛ خاصةً إذا علمنا أن سوق العمل يعاني نقصاً بالنسبة لكثيرٍ من الوظائف في السنوات المتبقية من القرن العشرين، ويمكننا أن نتوقع أن يكون التسربُ متغيراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى للموارد البشرية.
- **تحوُّل الموظفين ذوي الخبرة من المنظمة إلى العمل لدى المنافسين،** والإبقاء على الموظفين الجُدُد، ومِن ثَمَّ يؤدي ذلك إلى ضياع فرص على المنظمة للاستثمار، واستغلال تلك القدرة بصورةٍ أفضل لصالحها، وللوصول إلى أهدافها.

٣/٥/١ الآثار الإيجابية على الموظف المتقاعد:

وقد يكون الفردُ الذي يترك وظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة؛ تتمثل في توقُّع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى لم يجدها في وظيفته الحالية، كما أنَّ الفرد قد يترك العمل لأسباب شخصية؛ مثل الرغبة في السعي للحصول على فوائد لا علاقة لها بالعمل؛ مثل الانتقال إلى مكان آخر؛ للحصول على وظيفة لزوجته، والعكس صحيح. (أبو حيمد، ٢٠٠٨: ٨٢ – ١٦١؛ الزهراني، ١٤٣٦، صفحة التحقيقات؛ العبد اللطيف، ٢٠١٠: ل)، ومن أبرز الفوائد المتوقعة للفرد ما يلي:

١/٣/٥/١ الفوائد الصحية:

ممارسة الرياضة المناسبة، ومتابعة الحالة الصحية، والتخلص من ضغوط العمل وغيره. وقد أوضحت الدراساتُ حقائق أساسية ومهمة؛ للحفاظ على الصحتين: النفسية والبدنية، خلال سنوات ربيع العمر:

- **أولاً:** العمل في وظيفة تسبب التوتر والضيق المزمنين؛ قد يكون سبباً رئيسياً للشعور بالاكتئاب، ولمضاعفات صحية بدنية جسيمة.
- **ثانياً:** إن الحفاظ على النشاط الذهني والبدني بعد التقاعد، يكون إما من خلال الانخراط في وظيفة مؤقتة أو جزئية، أو من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية، أو من خلال التطوُّع في مجالات إنسانية، أو الإسهام في خدمة مجتمعية، وكلٌّ ذلك يُعَد في حد ذاته نشاطاً ذا أثرٍ وقائي ضد تدهور الحالة النفسية والقدرات الذهنية، وضد الإصابة ببعض الأمراض التي تنتج عن تباطؤ النشاط العقلي والبدني. وقد كانت الحالة الصحية للمتقاعدين تقاعداً مبكراً محلَّ دراسةٍ أجراها علماء جامعة ستوكهولم بالسويد، ونُشِرَت عام (٢٠١٠م) في واحدةٍ من أشهر الدوريات الطبية في العالم (British Medical Journal)، وتوصَّلَت إلى أن التقاعد المبكر ذو فائدةٍ ملحوظة على الصحة العقلية والنفسية على الأقل. فمن خلال متابعة (١٤) ألف موظفٍ على مدار (١٥) عاماً، وتقييم حالتهم النفسية وصحتهم العقلية، قبل وبعد التقاعد المبكر في سن (٥٥) عاماً، وتبين انخفاض مقدار التوتر في حياتهم بقدرٍ كبيرٍ، وانخفض بقدرٍ مماثلٍ إحساسهم الدائم بالإرهاق والتعب، الذي كثيراً ما يكون عَرَضاً ناتجاً عن الضغوط النفسية المصاحبة للعمل. وبالإضافة إلى الشعور بالتوتر والإرهاق الدائمين، وفي العام السابق للتقاعد، كان ربع العاملين يشتكون من أعراض اكتئاب، ومن أمراض مزمنة؛ مثل: السكري، أو أمراض القلب والشرايين، بين واحدٍ من كلِّ عشرةٍ منهم. ولكن بعد التقاعد، وبخلاف الانخفاض الملحوظ في الشعور بالإرهاق النفسي والبدني، انخفضت أيضاً حِدَّة أعراض الاكتئاب بقدرٍ ملحوظ.

وقد أجرى علماء جامعة ميرلاند بالولايات المتحدة دراسةً نُشِرَت نتائجها في إحدى الدوريات المتخصصة في الصحة النفسية (Occupational Health Psychology,2010)، وتوصَّلت إلى أن التوقف التام عن العمل بعد التقاعد المبكر له تأثير سلبي على الصحة البدنية؛ فمن خلال متابعة أكثر من (١٢) ألف شخصٍ (٥١-٦١) سنةً على مدار ستِّ سنوات، اكتشف العلماء أن المتقاعدين وأصحاب المعاشات الذين انخرطوا بعد تقاعدهم في وظائف مؤقتة أو وظائف جزئية الوقت؛ كانت معدلات الإصابة بينهم بالأمراض المزمنة الرئيسية أقلَّ من معدلاتها بين أقرانهم الذين توقفوا تماماً عن العمل بعد التقاعد المبكر. كما أن نشاطهم العام، وقدرتهم على أداء المهام الحياتية الاعتيادية، كانا أفضل أيضاً. وحتى الفوائد

النفسية والعقلية التي تُجنَى من التقاعد، كان قدرها أعظم بين المتقاعدين الذين انخرطوا في أعمال مؤقتة أو جزئية بعد التقاعد.

٢/٣/٥/١ الفوائد الدينية:

ومــن الفوائــد الدينيــة للتقاعد المبكــر، والتي وردت في الدراســات الســابقة التفرغ والاســتمتاع لوقت أطول للصلوات والعبادات في المســاجد، وقراءة ودراســة القرآن الكريم وتعلُّمــه أو تعليمه للآخريــن؛ من خلال مدارس التحفيظ المنتشرة أو المشــاركة في برامجه المختلفة في المســاجد المعتادة، وكذلك التفرغ بعض الوقــت لتأدية فريضة الصيام، وتأدية شــعيرة العمرة وغيرها من الأعمال التطوعية التي تُعَد في مجمل الأعمال الصالحات لخدمة الأبناء والأسرة والأهل والمجتمع المحيط.

٣/٣/٥/١ الفوائد الاجتماعية والأسرية:

ومــن الفوائد الاجتماعيــة للتقاعد المبكر؛ متابعة أحــوال الأسرة والعائلة والمقربين من خلال متابعة الأحوال الاجتماعية، والســلوكية، والدراســية، وحضور المناســبات والحفلات الاجتماعية؛ لزيادة وتقوية الروابط الاجتماعية.

٤/٣/٥/١ الفوائد الذاتية:

يتيحُ التقاعدُ المبكرُ للموظف فرصةً كبيرةً للاستمتاع بالحياة بعيداً عن ضغوطات العمل؛ ومنهــا: تنظيم الوقت حســب الحاجات، ودون ضغوط العمــل والواجبات، تنظيم المنزل، تنظيــم أوقات النوم والراحة والعلاقــات الاجتماعية، تنمية الهوايات، العودة إلى مســقط الرأس، والاستمتاع بالهدوء والسكينة.

٥/٣/٥/١ الفوائد التجارية:

ومنها ممارســة العمل الحــر في التجارة أو الصناعة أو الزراعة أو أيِّ عملٍ آخر بشــكلٍ مريحٍ، وحســب رغباته، وما تسمح به أوقاتُ راحته، العمل بالساعات لدى القطاع الخاص؛ مما يؤدي إلى تحسين الوضع المعيشي للموظفة؛ بسبب عمليها لحسابها الشخصي.

٦/٣/٥/١ الفوائد المجتمعية:

المشـــاركة المجتمعية في تتبع أحـــوال المحتاجين من خلال الجمعيـــات الخيرية والمراكز الاجتماعية؛ كما يؤدي إلى توجُّه بعض المتقاعدات إلى الأعمال التطوعية والخيرية.

٧/٣/٥/١ السياحة والسفر:

لا شـــك أن في الســـفر والســـياحة فوائد جمةً ومتعةً شـــخصيةً، والتعرف على الشعوب والثقافات المختلفة لَأَمرٌ مهمٌ للإنسان.

٨/٣/٥/١ الفوائد الإدارية:

ومن الفوائد الإدارية للتقاعد المبكر وجودُ فرصٍ للعمل في مجالاتٍ للإنســـان فيها رغبة، وأمور يســـتمتع بتأديتها؛ مثل: العمل كاستشـــاري؛ بناءً على الخـــبرات والتجارب المتراكمة لديه. ويُبيِّن الجدولُ التالي رقم (٣) أهم الآثار الإيجابية للتقاعد المبكر؛ وذلك على مستوى الموظف المتقاعد نفسه، أو على الأفراد المتبقين في العمل، وكذلك على مستوى المجتمع.

جدول رقم (٣)

أهم الآثار الإيجابية للتقاعد المبكر

المنظمة	الموظف المتقاعد	الأفراد المتبقون	المجتمع
التخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف.	ازدياد المكتسبات.	ازدياد فرصة التحرُّك والانتقال الداخلي.	الانتقال لصناعة جديدة.
إدخال معرفة تكنولوجية جديدة من خلال الأفراد الـجُـدُد، والعمل على إحـــداث تـغـيـيرات في اللوائح والإجراءات.	التقدُّم الوظيفي.	الحفز والتنبؤ من زملاء العمل الجدد.	انخفـــاض في فروقـــات الدخل.

المنظمة	الموظف المتقاعد	الأفراد المتبقون	المجتمع
ازديـــاد فـرص الحركة، والانتقال الداخلي، وازدياد المرونة الهيكلية.	انسجام أفضل بين الفرد والمنظمة، وبالتالي وجود ضغط أقل، واستخدام أفضل المهارات.	ازدياد التماسك.	انـخـفـاض تـكـالـيـف البطالة في سوق العمالة المتدهورة.
انخفاض في السلوكيات الأخرى: الغياب، التأخير، الاستئذان.	حافز متجدد في بيئة جديدة.	ازدياد الالتزام.	انخفاض التكاليف المتعلقة بضغط العمل.
إتاحة فرص لتخفيض التكلفة، ودمج الوظائف.	اكتساب قيم لا علاقة لها بالعمل.		
الـحـدُّ مـن الـنـزاعـات (التنظيمية) المترسخة.	تعزيز الملاحظات الخاصة بالفاعلية الذاتية.		

المصدر: (موبلي، ١٩٨٢: ٤٧)

٤/٥/١ الآثار السلبية على الموظف المتقاعد:

قرار إنهاء خدمة الموظف المتقاعد مبكراً ليس بالأمر الهين؛ وذلك لما يتســم به من آثار مختلفــة عليه وعلى أسرته وعلى جهة العمل أيضًا (الســنيدي، ١٤٣٤: ٧١٠-٧١١؛ الغريب، ٢٠٠٥: ٢-٣)، ومن أهم الآثار التي يترتب عليها ما يلي:

١/٤/٥/١ انخفاض الدخل الشهري:

ينخفض الدخل الشــهري للموظف المتقاعد مبكــراً، والذي كان يحصل عليه من العمل مقارنــةً بالمعاش التقاعدي؛ نتيجة توقــف راتب الموظف، ونحوه مــن البدلات والمكافآت والمزايا التي كان يتقاضاها بموجب شغله الوظيفة.

٢/٤/٥/١ فقدان المكانة الاجتماعية:

يفقــد الموظفُ المتقاعدُ مبكراً جزءاً من (أو كل) المكانة الاجتماعية التي كان يَحظَى بها عند اشتغاله بمركزه الوظيفي في جهة العمل.

٣/٤/٥/١ تغير الوضع المهني:

يتغـير الوضع المهني للمتقاعد مبكراً، ويحسُّ فقدان الكثير من الأدوار المرتبطة بالعمل؛ سواءً كان ارتباطًا مباشراً أو غير مباشر.

٤/٤/٥/١ المخاطرة في الوضع الجديد:

قد يملكُ الأفرادُ معلوماتٍ غير دقيقة وغير مكتملة عن المنظمات التي يزمعون الالتحاق بها، كما أن الأفراد قد يسرعون أو يرشـــدون عقلياً قرارهم بترك صاحب العمل السابق؛ كأن يكون لديهم توقعات مفرطة في التفاؤل، والتي سرعان ما يتبين عكسها، ومن النتائج السلبية الأخرى المحتملة الموجودة لدى الفرد؛ أنه قد ينطوي ترك العمل على خسارة في المنافع غير المســتثمرة، وفي الأقدمية، وفي العلاوات الإضافية المرتبطة بهــا وغيره. ويبيِّن الجدول التالي رقم (٤) أهم الآثار الســلبية للتقاعد المبكر، وذلك على مستوى الموظف المتقاعد نفسه، أو على الأفراد المتبقين في العمل، وكذلك على مستوى المجتمع الذي يتعايش فيه.

جدول رقم (٤)

أهم الآثار السلبية للتقاعد المبكر

المنظمة	الموظف المتقاعد	الموظفون المتبقون	المجتمع
تكاليف (البحث عن أفراد لملء الشواغر، والتوظيف، والاستيعاب، والتدريب)	فقدان الأقدمية وغيرها من العلاوات الإضافية ذات العلاقة.	إرباك الأنماط الاجتماعية، وأنماط الأعمال.	ازدياد تكاليف الإنتاج.
تـكـالـيـف الإجــــراءات الخارجية.	خـسـارة المـنـافـع غير المستثمرة.	فقدان زمـلاء العمل ممن يتمتعون باحترام وتقدير وظيفي.	عدم المقدرة الإقليمية على الاحتفاظ بالصناعة أو اجتذابها.
إرباك الهياكل الاجتماعية والاتصالات.	إرباك أنظمة المساندة العائلية والاجتماعية.	انــخـــفــاض الــرضــا الوظيفي.	

المنظمة	الموظف المتقاعد	الموظفون المتبقون	المجتمع
خسارة الإنتاجية (في أثناء البحث عن بدائل، وإعادة التدريب)	ظاهرة (العشب يبدو أكثر اخضراراً في الجانب الآخر) وما يتلوها من التحرُّر من الوهم.	ازدياد في عبء العمل في أثناء وقبل تأمين البدائل.	
خسارة الأفراد ذوي الأداء المرتفع.	تكاليف ذات علاقة بالتضخم (مثل: تكلفة الرهن.)	انخفاض التماسك.	
انخفاض الرضا بين المتبقين.	الضغط المرتبط بالدرجة الانتقالية.	انخفاض في الالتزام.	
إيجاد (إستراتيجيات غير متمايزة؛ للسيطرة على التسرُّب).	إرباك المسار الوظيفي للزوج أو الزوجة، ارتداد المسار الوظيفي.		

المصدر: (موبلي، ١٩٨٢: ٤٧)

٦/١ وسائل معالجة آثار التقاعد المبكر:

تتحفظُ بعضُ المنظماتِ على مسألة التقاعد المبكر؛ نظراً لآثاره السلبية عليها، وبالتالي تحاول إيجاد بدائل أخرى لها، وقد طرح عددٌ من الباحثين (الطحيح، ١٤١٤: ١٥٦-١٥٧) بدائل عديدة؛ لمعالجة التقاعد المبكر، والتي منها ما يلي:

- التدريب على أعمال ومسؤوليات مختلفة؛ بما في ذلك مواعيد العمل المرنة، وتخفيض ساعات العمل، وتعديل الوظيفة، ومشاركة أكثر من شخص في وظيفة واحدة.
- تطوير المهنة، وتقديم استشاراتٍ؛ تهدفُ إلى التطوير المهني في العمل.
- تخفيض مزايا التقاعد المبكر.
- زيادةُ عدد السنوات المطلوبة للتأهيل للتقاعد المبكر.
- التقاعد التدريجي أو الجزئي.
- زيادة عدد السنوات المطلوبة لذلك التأهيل، مع تقديم مزايا تعادل نسبياً مزايا التقاعد المبكر.

- ومواعيد العمل المرنة.
- العمل كمستشار للشركة.

ثانياً: التقاعد المبكر في المملكة العربية السعودية:

يُعَد نظام التقاعد ومعاش التقاعد من الضمانات الاجتماعية التي تقدِّمها الدولة للموظفين؛ كالتزامٍ طويل المدى يستفيد منه الموظف وعائلته من بعده، ويُعَد التقاعدُ جزءاً مهماً من شروط الخدمة، وعلى قدر فوائده يكون جذب الكفاءات للسلك الوظيفي الحكومي؛ مما يشجع الموظف على تأدية عمله وإعطائه كل اهتمامه، وتفكيره حتى لا ينشغل في أمور مستقبله ومستقبل أسرته من بعده. وقد عَرَفَت المملكةُ أول نظامٍ للتقاعد في عام ١٣٦٤هـ، ثم نظام التقاعد في عام ١٣٧٨هـ، ثم نظام التقاعد في عام ١٣٨١هـ وأخيراً نظام التقاعد الصادر في عام ١٣٩٣هـ، وهو ما زال ساري المفعول حتى تاريخه (السنيدي، ١٤٣٤ :٥٧٣-٥٧٤؛ الثقفي، ١٤٢١: ٢-٣).

وبصفة عامة تنتهي الخدمة بقرارٍ إداري من الجهة التي تملك حق التعيين لأسبابٍ متعددة؛ قد يرجع البعضُ منها إلى رغبة الموظف؛ كالاستقالة أو التقاعد المبكر، وقد يرجع البعض إلى تقدير الإدارة؛ كالفصل لعدم الصلاحية في سنة التجربة أو الانقطاع عن العمل بدون عذر مشروع لمدة لا تزيد عن (١٥) يومًا متصلةً أو ثلاثين يومًا متفرقةً خلال السنة (السنيدي، ١٤٣٤: ٧٠٠). وما يهمُّنا هو انتهاء الخدمة بالإحالة إلى التقاعد المبكر؛ حيث يستحقُّ الموظف المعاش التقاعدي في عدة أحوالٍ؛ منها بلوغه في الخدمة (٢٠) سنةً، وهي فرصة أتاحها نظام التقاعد المدني المادة (١٨) الصادر سنة ١٣٩٣هـ لمن بلغت خدماته للدولة هذا القدر من السنين؛ ولكن ظروفه الخاصة لم تساعده على الاستمرار، إلا إنه كعادة النظام عند إتاحة فرصة للموظف لا بد أن يقابلها بما يراعي مصلحة العمل، فقد اشترط للإحالة إلى التقاعد عند بلوغ (٢٠) سنةً في الخدمة الشروط التالية:

- أن يكون طلب الإحالة إلى التقاعد المبكر بناءً على رغبة الموظف نفسه.
- أن تبلغ مدة خدماته عند تقديم الطلب (٢٠) سنةً، بعد استبعاد أيام الغياب، ومُدَد الإجازة الاستثنائية دون أن تبلغ خدمته (٢٥) سنةً؛ إذ إنه عند بلوغه المدة الأخيرة يستحقُّ معاشاً تقاعدياً بموجب النظام بغض النظر عن سبب إنهاء خدماته.

- أن توافق جهة عمل الموظف (الوزير أو مَنْ يفوضه) على طلب الموظف بإحالته للتقاعد المبكر، ويجوز إلغاء قرار الإحالة إلى التقاعد المبكر المُحدَّد بتاريخ معين، إذا كان الموظف مستمرًا في عمله، وكان إبداء رغبته في الاستمرار في الخدمة قبل نفاذ قرار الإحالة للتقاعد المبكر.

وملخص أحكام نظام التقاعد المدني (الثقفي، ١٤٢١: ٢-٤):

- سريان أحكام نظام التقاعد المدني على جميع الموظفين السعوديين المدنيين المعينين على مراتب في الميزانية العامة للدولة.
- حصول الموظف عند انتهاء خدمته على معاشٍ شهري يُصرَف له طِيلَة حياته، ثم ينتقل من بعده إلى المستحقين من الورثة، أو على مكافأة تُدفَع مرةً واحدةً كمبلغٍ مقطوعٍ له أو للمستحقين عنه.
- وجوب استقطاع نسبة معينة شهرياً من الراتب الأساسي للموظف بواقع (٩٪)، وأن تؤدي وزارة المالية حصة مماثلة لما يؤديه الموظف.
- أن تُستَثمَر المبالغ المتحصلة بواسطة صندوقٍ مستقل ذي ذمةٍ ماليةٍ مستقلةٍ تديره مصلحة معاشات التقاعد بوزارة المالية.

وحسب المادة الرابعة من لائحة انتهاء الخدمة؛ تكون إحالة الموظف إلى التقاعد المبكر– مهما كانت مرتبته؛ بما في ذلك شاغلو المرتبتين الخامسة عشرة أو الرابعة عشرة - بموافقة الجهة التي تملك حق التعيين لمثله، إذا بلغت خدماته عشرين سنةً، ولم تتجاوز خمساً وعشرين سنةً؛ لكن متى بلغ مَنْ يشغل إحدى المرتبتين السابقتين خمساً وعشرين سنةً فأكثر تكون إحالته إلى التقاعد المبكر بقرارٍ من الوزير المختص، أو رئيس المصلحة المستقلة بعد استئذان المقام السامي (لائحة انتهاء الخدمة، ١٤٢٣: ٢).

١/٢ الحقوق التقاعدية:

الحقوق التقاعدية تنقسم إلى: مكافآت مقطوعة، ومعاشات مستمرة، وهي التي تُدفَع للمتقاعد أو لورثته المستحقين بعد وفاته (السنيدي، ١٤٣٤ :٥٧٣). وما يهمُّنا هنا هو نظام التقاعد المدني، والذي يُطبَّق على جميع الموظفين السعوديين المعينين على مراتب في الميزانية

العامة للدولة، أو ميزانيات الهيئات العامة. ومن أهم ما ورد فيه:

أ- الحسـميات التقاعدية: ويتم الحسـم شهرياً نسبة (٩ ٪) من الراتب الأساسي، كما تؤدي وزارة المالية أو الهيئة العامة حصةً مماثلة لما يؤديه الموظف.

ب- الاستحقاقات التقاعدية: وهي قد تكون:

- المعاش الشـهري: وهو مبلغ يسـتحقه الموظف بصورة مسـتمرة فور انتهاء الخدمة وانقطاع راتبه.

- مكافأة مقطوعة.

ويتمُّ تسـوية المعاش التقاعدي في الحالات النظاميـة التي يُحَال فيها الموظف للتقاعد؛ مثل: بلوغه سِن التقاعد أو طلبه للتقاعد المبكر. (نظام التقاعد المدني، ١٣٩٦: المادة (١٩)) بواقع (جزء من أربعين جزءاً) من الراتب الشـهري الأخير، وذلك عن كلِّ سـنة من سنوات الخدمة المحسوبة في التقاعد على ألا تتجاوز (٤٠) سنةً، وذلك وفق المعادلة التالية:

المعاش التقاعدي = (الراتب الأساسي ÷ ٤٠) × عدد سنوات الخدمة.

ويسـتحق الموظف المعاش التقاعدي وفق المادة السادسـة من لائحـة انتهاء الخدمة، والمـادة (١٥) من نظام التقاعد المدني (نظام التقاعـد المدني١٣٩٣: المادتان (١٥-١٨)؛ قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٩٢٤): ١٤٠٤) في الحالات التالية:

١- بلوغـه من العمر (٦٠) سـنةً، وهو تاريخ الإحالة إلى التقاعد؛ حيث يسـتحق الموظف المعـاش مهما كانت مدة خدمته وبحـد أدنى (١٥٠٠) ريال، وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٣) وتاريخ ١٤١٩/٩/٢٤هـ باسـتثناء من بلغ سـن التقاعد وهو في سنة التجربة؛ إذ لا تُحتَسَب خدمته لغرض التقاعد.

٢- بلوغـه في الخدمة المحسـوبة للتقاعد على الأقل (٢٥) سـنةً، أو بلـوغ خدماته المدنية والعسكرية في التقاعد المدة المشار إليها على الأقل.

٣- بلوغه في الخدمة (٢٠) سنةً بشرطِ موافقة جهة عمله على إحالته للتقاعد، والذي يُعرَف بالتقاعد المبكر.

٤- الخدمـة المحسـوبة لأغراض التقاعد هي المُدَد الفعلية التـي تُقضَى في إحدى الوظائف

المعتمدة في الميزانية العامة للدولة، أو في ميزانية الهيئات العامة، أو التي يكون شاغلها خاضعاً لأنظمة التقاعد السابقة بعد استبعاد مُدَد الغياب بدون إجازة، والإجازات التي تُمنَح للموظف بدون راتب، كما أنه يُشترَط لاحتساب مدة الإعارة ومدة الإجازة الدراسية بدون مرتب لغرض التقاعد أن يؤدي الموظف الحسميات التقاعدية عنها على أساس كامل مرتب الوظيفة. (نظام التقاعد المدني، ١٣٩٦: المادتان (١٦-١٧))، كما يتم استبعاد مدة كف اليد التي تقرر حرمان الموظف من راتبه، وكسور الشهر في مدة الخدمة.

٥- بلوغه في الخدمة (١٥) سنةً في حالة إنهاء خدمته؛ بسبب إلغاء وظيفته أو فصله بقرارٍ من مجلس الوزراء أو بأمرٍ سامٍ لأسباب غير تأديبية.

٦- وفاة الموظف مهما كانت مدة خدمته.

٧- العجز الصحي عن العمل مهما كانت مدة خدمته.

كما تجدرُ الإشارةُ إلى المادة (٦/٣) من النظام، والتي لا تسمح بأن تكون مُدَد الاشتراك المضمومة بين نظامي التقاعد المدني، ونظام التأمينات الاجتماعية مدداً مكملةً لاستحقاق التقاعد المبكر قبل بلوغ الستين؛ ما عدا حالات الوفاة والعجز والتنسيق من الخدمة أو أن يكمل المدة التي يتطلبها النظام الأخير؛ للحصول على المعاش، ومنه المعاش المبكر؛ وذلك باعتبار أن الغاية الأساسية لصدور أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية هو تأمين موردٍ مالي ثابت للموظف ولأسرته عند انقطاع مورد الوظيفة؛ بسبب الشيخوخة أو العجز أو الوفاة (نظام تبادل المنافع، ١٤٢٤: ٦).

٢/٢ إعادة الموظف المتقاعد تقاعداً مبكراً إلى الخدمة:

استحقاق الموظف المتقاعد تقاعداً مبكراً للمعاش التقاعدي لا يحول بينه وبين العودة مرةً أخرى ما دامت الشروط اللازمة للالتحاق بالوظيفة العامة متوفرةً فيه. وقد حدَّد نظام التقاعد المدني كيفية معاملة صاحب المعاش في حالة إعادته للخدمة بإحدى الوظائف المنتفع شاغلها بأحكام هذا النظام (نظام الخدمة المدنية، ١٣٩٦: المادة (٣١))، وفي حالة إعادة صاحب المعاش إلى الخدمة يتمُّ وفق معاشه طيلة مدة خدمته الأخيرة، ويعامل بعد انتهائها بالأصلح له.

أما تســوية المعاش فيكون على أساس مجموع مدتي خدمته السابقة والأخيرة، أو يُسَوَّى عن المدة الأخيرة معاشــه مهما بلغت مدة خدمته المحســوبة للتقاعد، ويُضَاف إليه المعاش الذي كان يتقاضاه قبل عودته إلى الخدمة، وحســب الفقرة (ب) للمادة الخامسة من لائحة انتهاء الخدمة لا يجوز تعيين الموظف الذي انتهت خدمته بالاســتقالة أو الإحالة إلى التقاعد المبكر إلا بعد مُضي فترة لا تقل عن ستة أشهر من تاريخ انتهاء الخدمة (لائحة انتهاء الخدمة، ١٤٢٣:٣). كــما تنــصُّ المادة الثانية من قواعد التعاقد مع المحالــين إلى التقاعد (١٤٢٠) إلى أنه لا يجوز التعاقد مع من أُحِيل إلى التقاعد المبكر - قبل بلوغ الســن النظامية للإحالة إلى التقاعد - بأية صورةٍ من صور التعاقد (قواعد التعاقد مع المحالين إلى التقاعد، ١٤٢٠: ١١).

٣/٢ الوضع الراهن للتقاعد المبكر:

بــادرت العديد من الدول في العالم برفع ســن التقاعد لموظفي الدولة؛ إذ أقرَّت فرنســا برفع السِّــن مــن (٦٠) عاماً إلى (٦٢) عاماً ميلادياً، وكذلك اليونــان من (٦٥) إلى (٦٧) عاماً ميلاديــاً، وفي مطلع العام ١٤٣٨هـ فتح مجلس الشــورى الســعودي ملــف تعديلات نظام التقاعد المدني وأهمية وجود دراسات ميدانية مالية مستفيضة عن سن التقاعد في الأجهزة الحكومية بالمملكة، ومدى الحاجة لرفع هذه السِّــن من عدمه؛ إذ حَصَل مجلس الشــورى على موافقة مبدئية من المؤسســة العامة للتقاعد على رفع ســن التقاعد من (٦٠) عاماً إلى (٦٥) عاماً، ويُشَــار إلى أن ســن التقاعد بالسعودية يُعَد من الأقل عالمياً؛ حيث يُقدَّر بـ(٦٠) عاماً هجرياً أي: ما يعادل (٥٨) عاماً ميلادياً فقط، وهي عادةً ما تكون سناً صغيرةً، ويكون لدى الموظف الحكومي القابليةُ للعمل بعد تلك الســن؛ مما يؤدي إلى مشــكلات إكتوارية تنتج عن إقدام الموظف الحكومي على التقاعد المبكر.

يُذكَر أنَّ كثيراً من ذوي التوجهات داخل مؤسســات المجتمع الســعودي يرون أن ســن التقاعد الحالية لا تتوافق مع ما وصل إليه مستوى الرعاية الطبية والاجتماعية التي يحظى بها المواطن الســعودي، والذي أدَّى إلى ارتفاع متوسط الأعمار ارتفاعًا يتطلبُ دراسة السن الحالية للتقاعد؛ ففي وقتٍ انخفض فيه العدد الإجمالي للمتقاعدين من الوظائف الحكومية في السعودية خلال العام ٢٠١٥م إلى أدنى مستوياته منذ نحو (١٠) سنوات، شهد العام نفسه زيادةً في أعداد الموظفين الذين طلبوا التقاعد المبكر مقارنةً بما كانت عليه في عام ٢٠١٤م.

وفي هذا السياق كشف تقريرٌ حديثٌ للمؤسسة العامة للتقاعد عن تراجعٍ في معدلات تقاعد الموظفين الحكوميين خلال عام ٢٠١٥م، مسجلةً بذلك أدنى مستوياتها منذ نحو (١٠) سنوات متتالية؛ إذ بلغت نسبةُ زيادة المتقاعدين الجُدُد (٦,٧٦ ٪) مقارنةً بعدد المتقاعدين الإجمالي خلال العام السـابق. وعلى الرغم مـن حجم التراجع الملحوظ في عدد المتقاعدين الجُـدُد خلال العام ٢٠١٥م؛ فإن معدلات الموظفـين الذين طلبوا التقاعد مبكرًا ارتفعت بما نسـبته (٧,٥ ٪) خلال عام ٢٠١٥م، مقارنةً بما كانت عليه في عام ٢٠١٤م. وبحسـب تقرير المؤسسـة العامة للتقاعد؛ فقد سجلت نسـبة المتقاعدين الجُدُد مقارنةً بعددهم الإجمالي أعلى نسبة زيادة في عام ٢٠٠٧م حينما بلغت (٩,١٤ ٪)، فيما بلغت خلال عام ٢٠٠٦م نحو (٨,٦٨ ٪) في وقتٍ تراوحت فيه معدلات نسـبة الزيادة في أعداد المتقاعدين بين مستويات (٦,٧٦ ٪، ٩,١٤ ٪) خلال السنوات العشرة الماضية.

ومنذ مطلع العقد الماضي ازدادت أعداد المتقاعدين السـعوديين بشكلٍ ملحوظٍ؛ وذلك في كلٍّ مـن القطاعين المدني والعسـكري تبعـاً للتوجُّه في الحدِّ من بقـاء الموظف المدني أو العسـكري في الخدمة بعد بلوغه السـن النظامية المحددة للإحالـة إلى التقاعد، ما لم تكن هناك حاجةٌ ماسـةٌ وملحةٌ للتمديد له؛ فعلى الرغـم من ازدياد أعداد الموظفين؛ فإن حجم المتقاعديـن الجدد تراجع خـلال عام ٢٠١٥م إلى (٤٨) ألف موظفٍ بينما بلغ العدد في عام ٢٠١٤م نحـو (٥٥,٦) ألـف موظفٍ، وفي عـام ٢٠١٣م نحو (٥٠,٧) ألـف موظفٍ فيما بلغ عددهم في عامي ٢٠١١م، ٢٠١٢م نحو (٣٥) ألف موظفٍ، (٤٠,١) ألف موظفٍ على التوالي.

ووفقاً لتقرير المؤسسـة العامـة للتقاعد؛ فإن عدد المتقاعديـن الذكور حتى نهاية عام ٢٠١٥م يُشكِّل الغالبية العظمى من المتقاعدين؛ إذ بلغ عددهم نحو (٦٦٤,٩) ألف متقاعدٍ بنسبةٍ يبلغ حجمها نحو (٩٠,٧ ٪) من إجمالي أعداد المتقاعدين، بينما بلغ عدد المتقاعدات الإناث (٦٥,٧) ألف متقاعدةٍ بنسـبةٍ يبلغ حجمها نحـو (٩,٣ ٪) ليبلغ بذلك إجمالي أعداد المتقاعدين حتى نهاية عام ٢٠١٥م نحو (٧١٠,٦) ألف متقاعدٍ. ويظهر من تقرير المؤسسة العامة للتقاعد في السعودية أن (٢٣,٥ ٪) من المتقاعدين عن العمل في البلاد تتراوح أعمارهم بين (٥٠، ٥٤) عامًا، فيما تُشـكِّل الفئة العمرية بين (٤٥، ٤٩) عامًا ما نسـبته (٢٠,٩٪) من المتقاعدين.

ثالثاً: التقاعد المبكر والصندوق التقاعدي للتأمينات الاجتماعية:

رغم أن التقاعد المبكر يساعدُ الحكومة (الرياحي وجابر، ٢٠١٤: ٢٢) في الوقت الحاضر في تخفيض فاتورة الرواتب بحوالي (٣٠٪) من رواتب المتقاعدين؛ إلا إنه على المدى المتوسط والطويل سوف يُشكِّل ذلك عبئاً مالياً على الموازنة ودافع الضريبة؛ إن ما سيحدث هو ترحيل العبء المالي والمشكلة إلى الأجيال القادمة، كما أن لهذا الإجراء أثاراً اجتماعيةً وتشغيليةً سيئةً سوف تنعكسُ في زيادة البطالة وانخفاض الطلب الكُلِّي، وهو ما سوف يعيق النمو الاقتصادي. ويرى بعض الكتاب (الغامدي، ١٤٣٦: الصفحة الرئيسية) أن التقاعد المبكر قد أسهم في استنزاف جزءٍ من مدفوعات مصلحة معاشات التقاعد بالإضافة إلى العوامل الأخرى؛ ومنها منح مزايا تتسم بكرم زائد للمستفيدين من الصندوق لا تُقدَّم في أيِّ صندوقٍ آخر في دول العالم، مع زيادة أعمار المستفيدين من الصندوق؛ حيث تتراوح ما بين (٧٠ – ٨٠) عاماً.

وكما تُعَد القوى العاملة عاملاً مهماً في دراسة الآفاق التنموية للمجتمعات كافةً؛ وذلك من خلال التفاعل والتداخل المتبادل بين السكان والتنمية الاقتصادية؛ إذ يمكن من خلال تحديد خصائص القوى العاملة معرفة نوع النشاط الاقتصادي، وحجم القوى العاملة المقترحة له مستقبلاً، يُعَد أيضاً مسحُ القوى العاملة من المسوحات الميدانية العينية الأسرية التي تُجرَى في مجال الإحصاءات الاجتماعية المندرج ضمن خطة مسوحات الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة، وقد جرى التصميمُ والتجهيزُ والتنفيذ له؛ من أجل توفير بيانات عن حالة قوة العمل للسكان المُستقرِّين الذين يبلغون من العمر (١٥ عاماً) فأكثر في المملكة، وتكتسب هذه البيانات أهميةً؛ لأنها تعطي صورةً مختصرةً وواضحةً عن حجم قوة العمل الوطنية، وخصائصها، ومقارنتها بغيرها، ويمكن منها حصر التوقعات المستقبلية في كثيرٍ من النواحي، ويوضح الجدول التالي خصائص القوى العاملة في المملكة مجتمعة في الربع الثاني للعام ٢٠١٤.

جدول رقم (٥)

خصائص القوى العاملة مجتمعةً، الربع الثاني للعام ٢٠١٤

الجنسية	العمر أكبر من ١٥ عام		معدل المشاركة		على رأس العمل		خارج العمل	
	العدد (مليون)	٪	العدد (مليون)	٪	العدد (مليون)	٪	العدد (مليون)	٪
المجتمع	٢١,٧	١٠٠	١١,٧	٥٤	١١,١	٥١	٠,٧	٣
سعودي	١٣,٥	٦٢	٥,٦	٢٦	٤,٩	٢٣	٠,٧	٣
رجال	٦,٧	٣١	٤,٤	٢٠	٤,١	١٩	٠,٣	١
نساء	٦,٨	٣١	١,٢	٦	٠,٨	٤	٠,٤	٢
غير سعودي	٨,٢	٣٨	٦,١	٢٨	٦,١	٢٨	٠	٠
رجال	٥,٩	٢٧	٥,٥	٢٥	٥,٥	٢٥	٠	٠
سيدات	٢,٣	١١	٠,٦	٣	٠,٦	٣	٠	٠

المرجع: دائرة الإحصاءات العامة والمعلومات ٢٠١٥

وفي ظِـلِّ تزايـد ظاهرة تشـيُّخ المجتمعـات، التي بـدأت منذ عقود في شـكل تغيرات ديموغرافية جذرية؛ نتيجة زيادة متوسط العمر بمقدار عقدين كاملين خلال الخمسين عاماً الأخيرة؛ فالشخص الذي يُولَد حالياً، يُتوَقَّعُ له (عبد الحكيم، ٢٠١٠: صفحة وجهات نظر) أن يبقــى على قَيْد الحياة بأكثر من عشرين عاماً، مقارنةً بمن ولد عام ١٩٥٠ مثلاً، وهو ما أدى بالضرورة إلى زيادة أعداد المسنين بشكلٍ واضحٍ بين أفراد الجنس البشري خلال هذه الفترة، التــي تتمثل في حقيقة أن عدد الأفراد الذين تخطوا ســن الســتين قـد بلغ أكثر من (٢٥٠) مليون شــخص في عام ٢٠٠٦، مع توقع بأن يتضاعف هذا العدد إلى (١,٢) مليار عام ٢٠٢٥؛ ليصل إلى أكثر من ملياري شخص في عام ٢٠٥٠. وهو ما يعني أن نسبة لا بأس بها من البشر ستصبح خلال العقود القليلة القادمة ضمن تصنيف أصحاب المعاشات.

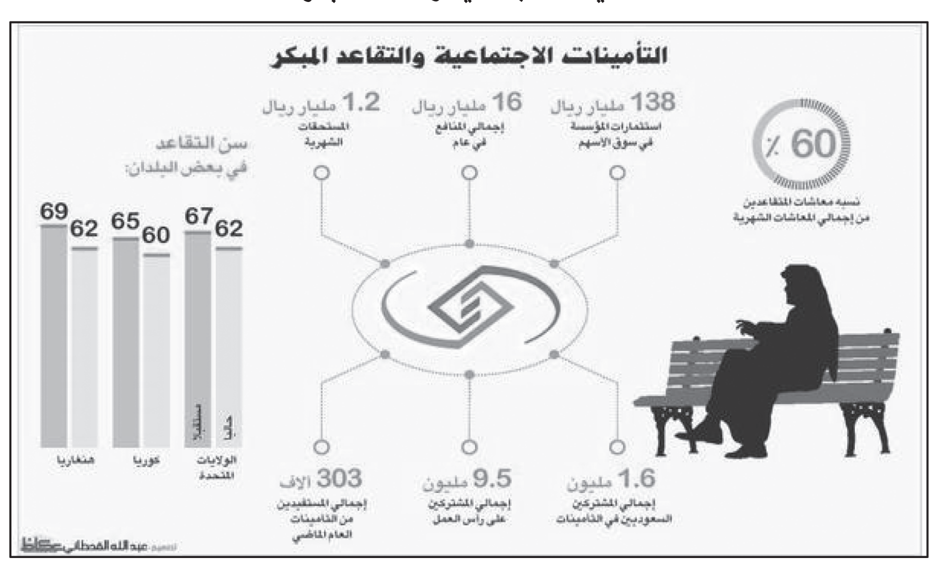
ووفق دراســة لمكتب العمل الدولي/ إدارة المســاواة بين الجنسين (التجديد، ١٤٣٦: ١) صدرت عام ٢٠٠٩م، توضح أنه في عام ١٩١٩ كان العمر المتوقع (٤٠,٥) سنة ومتوسط سن التقاعد المفترض (٦٥) ســنةً، ويُتوقَّع أنه في عام ٢٠١٩ ســيكون العمر المتوقع (٦٧,١) سنةً مع بقاء ســن التقاعد المفترض (٦٥) ســنةً؛ لذا فإن هناك الكثير من الدعوات على مستوى

بعض الدول لزيادة سن التقاعد النظامي، وتعديل سن التقاعد المبكر، ومنها المملكة؛ حيث تباينت آراء أعضاء مجلس الشـورى بجلسـته بتاريخ ١٤٣٧/٦/١٢هـ (البلوي، ١٤٣٧: ١٠). حول تعديلات نظام التقاعد المدني؛ حيث رفض البعض رفع السن التقاعدي إلى (٦٢) سنة؛ لأنـه لا يتوافق مع التوجهـات الحكومية نحو مكافحة البطالة؛ بينـما رأى البعض إمكانية الزيادة إلى (٧٠) سـنةً محذرين من أثر الموافقة على مَدِّ سـن موظف الدولة إلى أكثر من (٦٠) سنةً في تزايد البطالة. كما يوجد في دولة المغرب، وضمن مشروع الإصلاح نقد تقديم مقترحات بأن يتم رفع سـن الحصول على التقاعد المبكر من (٢١) سـنة إلى (٢٦) سنة، مع رفع سـن التقاعد النظامي تدريجياً من (٦٠) سـنة إلى (٦٥) سنة في عام ٢٠٢١م (التجديد، ١٤٣٦: ١).

لـذا ترى المؤسسـة العامـة للتأمينـات الاجتماعيـة (الزهـراني، ١٤٣٧: صفحة العالم الاقتصادي) أن التقاعد المبكر أصبح يُشـكِّل عبئاً مالياً على الصندوق التقاعدي حسـب ما ورد ضمن تقريرها السـنوي المرفوع للمقام السـامي؛ مما قد يترتب عليه تعرض صناديق التقاعد لأعباء مالية، وبالتالي الاسـتعداد والعمل على إيجاد الحلول المناسبة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسـات أن نسـبه معاشـات المتقاعدين مبكـراً تتجاوز حالياً نسـبة (٦٠ ٪) من إجمالي المعاشـات الشـهرية التي تُصرَف والبالغة أكثر من مليار وثلاثمائة وسـبعين مليون ريال شـهرياً. ولأن مبدأ التأمين الاجتماعي في كلِّ دول العالم يقوم على مبدأ أسـاسي وسامٍ؛ وهو حماية الشـخص من الحاجة عندما يصبح غير قادرٍ على العمل بسـبب الشـيخوخة أو المـرض وحماية أفراد عائلته بعد وفاته؛ إذ توفر أنظمة التقاعد الحماية في هذه الحالات من خلال صرف المستحقات التأمينية، إلا إن التقاعد المبكر يخالف هذا المبدأ، ويُعَد استثناءً في هـذه الأنظمة، وهو مضرٌّ لصناديق التقاعد، وأغلـب دول العالم لا يوجد فيها ما يُعرَف بالتقاعـد المبكـر؛ بل تتجه إلى زيادة سـن التقاعد. مع ملاحظة أن الاشـتراكات التي يتم دفعها خلال (٢٥) سنة لا تغطي المعاش إلا لفترة محدودة، وبالتالي سيتحمل الصندوق دفع المعاشات لسنوات طويلة، كما يوضحه شكل رقم (٥).

شكل رقم (٥)

التأمينات الاجتماعية والتقاعد المبكر



المصدر: (الزهراني، ١٤٣٧: صفحة العالم الاقتصادي)

كـما أنَّ مؤسســة التقاعــد تؤيد اقــتراح مجلس الشــورى (مشــخص، ١٤٣٥: صفحة التحقيقات) برفع ســن التقاعد المدني النظامي من (٦٠) ســنةً إلى (٦٢) ســنةً، وما سيترتب عليــه من حماية أصول الصناديق من الاســتنفاذ على المدى الطويــل، وتبني مقترحها هذا على عددٍ من العوامل؛ منها أن متوســط الالتحاق بالعمل كان في الســابق يتراوح من (١٨-٢٠) ســنةً، والذي تغيَّر في وقتنا الحاضر ليصبح من (٢٥-٢٧) ســنةً، ومنها أيضاً زيادةُ أعدادِ المتقاعديــن، وارتفاع معدلات أعمارهم؛ بحيث لا يمكن منح حقوق المشــتركين للمتقاعدين والعكــس صحيح؛ خاصةً في ظِــلِّ توقعات تضاعف أعداد المتقاعدين خلال عشر ســنوات قادمة إلى (١٠٠ ٪).

لــذا ترى المؤسســة العامة للتأمينــات الاجتماعية أن الشروط والاســتحقاقات الخاصة بالتقاعد المبكر الحالية (المالكي، ٢٠١٥: صفحة محليات) تُعَد خطراً على النظام في المستقبل؛ لأنــه لا يوجد حَدٌّ أدنى لعمر التقاعــد المبكر كما تدعو التطبيقات العالمية إلى ذلك، كما أنه

لا توجد أيُّ ضوابط أخرى للحدِّ من تكاليف التقاعد المبكر. وقد أشــارت الدراســات التي أجْرَتها المؤسســة إلى التأثير السلبي المالي لتطبيق أحكام التقاعد المبكر على نظام التأمينات الاجتماعيــة؛ إذ اعتــبرت أن تكلفة التقاعد المبكر كبيرة؛ فقد بلغ عدد المســتفيدين في فرع المعاشــات من منافع المعاشــات الدورية للتقاعد المبكر للذين لديهم مدة اشــتراك لا تقل عن (٣٠٠) شــهر وتركوا العمل الخاضع للنظام قبل سن الستين في نهاية العام المالي ٢٠١٤م بـ(٦٦,٠٥٠) متقاعد وتمثل (٢٢ ٪) من مجموع المعاشات الدورية في فرع المعاشات في نهاية عام ٢٠١٤م، يُصرَف لهم أكثر من (٧٧٠) مليون ريال شهريًا تمثل (٦١ ٪) من مجموع المبالغ الدورية لفرع المعاشــات التي تصرفها المؤسسة شهريًا، واســتمراره بهذا الشكل يُعَد خطراً مالياً على النظام كما أن الصندوق لن يســتطيع مستقبلاً الاستمرار في دفع تكاليف التقاعد المبكر؛ وبالتالي سيتطلب دعماً من الميزانية العامة للدولة.

كما تؤكد المؤســســة أنَّ التقاعــد المبكر يؤدي إلى التقاعد في أعــمار صغيرة وقادرة على العمل؛ وبالتالي تحميل صندوق المؤســســة أعباء وتكاليــف إضافية، وهذا على العكس من فلســفة التأمين الاجتماعي التي تقوم على دفع المعاشــات التقاعدية حين الوصول إلى عمر متقــدم يصعب العمل عنــده أو حصول عجز عــن أداء العمل، مع الإشــارة إلى أن العمر التقاعدي النظامي (٦٠ سنةً) في المملكة يُعَد الأقل عالمياً إذا أخذنا بالاعتبار أن سن التقاعد النظامي يُحتَسَــب في نظام التأمينات على أساس السنوات الهجرية والتي تعادل (٥٨) سنة ميلادية؛ بينما يتم تحصيل الاشتراكات في أغلب المنشآت على أساس التقويم الميلادي.

وتــرى المؤســســة الحاجة لوضــع حلٍّ لهذ المشــكلة المتناميــة، ومن الحلــول المقترحة إيجــادُ مصادر تمويلٍ إضافية تعــادل التكاليف الإضافية التي يســببها التقاعد المبكر حتى لا يتحول الوضع عبئاً على ميزانية الدولة مستقبلاً (الكتاب التوثيقي، السلطان وبن طالب، ١٤٢٣: ٢٠٦-٢١٤)، وبالتــالي على الاقتصاد بشــكلٍ عام. كما ترى المؤســســة الحاجة لإلزام الــشركات وخصوصاً الــشركات ذات الملكية الحكومية الكاملــة أو الغالبية على تحمُّل جزءٍ مــن التبعات المالية للتقاعد المبكر لموظفيها الذين يتمُّ حفزهم بمميزات مالية على التقاعد المبكر، كما تطالب المؤسسة معاملة نظام التأمينات الاجتماعية بمثل ما تتمُّ به معاملة نظام التقاعد المدني؛ إذ إنه في حالة تخصيص أحد القطاعات الحكومية وإحالة موظفي القطاع إلى

التقاعـد المبكر يتمُّ تعويـض نظام التقاعد المدني من قِبَل صاحب العمل الجديد كما نصَّت الأنظمـة على ذلك، بينما من تم تثبيتهم على وظائف رسـمية وطلبوا إحالتهم إلى التقاعد المبكر بموجب أحكام نظام التأمينات الاجتماعية- فلا يتم تعويض التأمينات الاجتماعية عن ذلك؛ لذا ترى المؤسسـة أحقيتها في التعويض عن الـضرر المالي الذي يقع عليها. وفيما يلي عرضٌ مختصرٌ لإحصائيات التقاعد حسب المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

١/٣ أعداد المتقاعدين:

بلـغ عدد المتقاعديـن بالمملكة بنهاية العام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ (٩٦٧٦٤٥) متقاعدًا مقارنةً بعدد (٩١٧٤٢) متقاعدًا في العام ١٤٣٥/١٤٣٤هـ بزيادة قدرها (٥١٩٠٣) متقاعدين، وبما نسـبته (٨٪) (التقريـر الإحصائي، ١٤٣٧: ٣٢). كما أن إجـمالي المبالغ التي تم صرفها للمتقاعدين وأصحاب الدفعة الواحدة قد زادت (٤٨٣٥) مليون ريالٍ؛ إي: بنسبة (١٠,٨٪)؛ لتصبـح (٥٠١٤٧) مليون ريال في عام ١٤٣٦/١٤٣٥هـ مقارنـةً بـ (٤٥٣١٢) مليون ريالٍ في العام ١٤٣٥/١٤٣٤هـ (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٣٤).

١/١/٣ المتقاعدون حسب النوع الاجتماعي:

يُشـكِّل عددُ المتقاعدين الذكور في نهاية العام المـالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ الغالبية العظمي بعـدد (٦٠٥١١٢) وبنسـبة قدرهـا (٩١,٣) من إجمالي عـدد المتقاعدين؛ بينـما بلغ عدد المتقاعدات الإناث (٥٧,٥٣٣) متقاعدة وبنسبة قدرها (٨,٧ ٪) من إجمالي عدد المتقاعدين، وقد كانت نسـبة زيادة الذكور (٧,٨ ٪) وبمتوسط عام سنوي (٨,١ ٪)، في حين بلغت نسبة زيادة عدد المتقاعدات الإناث (١٦,٤ ٪) وبمتوسـط عام سنوي (١٧,٩٪) (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٣٦). أما المتقاعدون الأحياء حسـب الجنس؛ فقد بلغ عددهم في نهاية العام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ (٤٤٢٤٣٧) متقاعدًا، بينما بلغ عددُ المتقاعـدات الإناث الأحياء (٥١٨١٧) متقاعدةً، وبنسـبة قدرها (١٠,٥٪) من إجمالي عدد المتقاعدين الأحياء، وقد كانت نسـبة المتقاعدين الذكور خلال الفترة المُحدَّدة (٨,٨ ٪) في حين بلغت نسبة زيادة عدد المتقاعدات الإناث (١٧,٣٪) (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٤٧).

٢/١/٣ المتقاعدون حسب المنطقة:

استحوذت منطقة الرياض على أكبر عددٍ من المتقاعدين في العام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ، إذ بلغ عددهم (١٦٦٨٩٨) متقاعدًا شكلوا ما نسبته (٢٥,٢ ٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٣٧). وقد شكَّلت منطقة الرياض أعلى نسبة من المتقاعدين الأحياء بعدد (١٢٦٠٧٥) متقاعداً، وبما نسبته (٢٥,٥ ٪) في نهاية العام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ وبزيادةٍ عن العام المالي ١٤٣٥/١٤٣٤هـ بلغت (١٠,٥ ٪) تليها منطقة مكة المكرمة بعدد (١٠٧٩٤٩) متقاعداً بنسبة (٢٣,٨ ٪) وبزيادة نسبتها (٩,١ ٪) (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٥٠).

٣/١/٣ المتقاعدون حسب العمر:

شكَّلت نسبةُ المتقاعدين حسب الفئتين العمرية (٤٥-٤٩) و(٥٠-٥٤) الأغلبية؛ إذ بلغت نسبتهما (٤٤ ٪) نظراً لتوافق هاتين الفئتين العمريتين مع بلوغ السن النظامية للمتقاعدين العسكريين على اختلاف رتبهم العسكرية، والمتقاعدين مبكراً من المتقاعدين المدنيين، والذين تجاوزت مدة خدمتهم (٢٥) سنةً، وقد بلغت نسبة المتقاعدين عن سِن (٦٠-٦٤) (٢٠,١٪)؛ علماً بأن سن (٦٠) سنةً هي السن الإلزامية لإحالة الموظفين المدنيين إلى التقاعد (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٣٨). أما المتقاعدون الأحياء حسب السن عند ترك الخدمة في الفئة العمرية (٥٠-٥٤)؛ فكانت بنسبة قدرها (٢٦,٤ ٪) ثم يليها الفئة العمرية (٤٥-٤٩) سنةً بنسبة (٢٤٪)، وكانت الفئة العمرية (٦٠-٦٤) سنةً؛ فتشكل ما نسبته (١٨,٥٪) من إجمالي المتقاعدين الأحياء (التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٤٥).

٤/١/٣ المتقاعدون الأحياء حسب أسباب ترك الخدمة:

شكَّل عددُ المتقاعدين لبلوغ السن النظامية في العام ١٤٣٦/١٤٣٥هـ ما نسبته (٥٨,٣٪) من إجمالي عدد المتقاعدين الأحياء، تليهم شريحة قبل بلوغ السن النظامية؛ حيث شكلوا ما نسبته (٣٤,١ ٪) في حين شكَّل المتقاعدون بسبب العجز ما نسبته (٦,٩٪) يليها الأسباب الأخرى بنسبة (٠,٧٪) ((التقرير الإحصائي، ١٤٣٧: ٤٨)، كما يوضحه جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

المتقاعدون الأحياء حسب أسباب ترك الخدمة

سبب ترك الخدمة	أعداد المتقاعدين		التغير		التوزيع النسبي (٪) لعام ١٤٣٦/١٤٣٥هـ
	١٤٣٥/١٤٣٤هـ	١٤٣٦/١٤٣٥هـ	العدد	النسبة٪	
بلوغ السن النظامية	٢٦٧٠٠٣	٢٨٨٢٨٤	٢١٢٨١	٨,٠	٥٨,٣
التقاعد المبكر	١٤٨٦٩٤	١٦٨٤٦٥	١٩٧٧١	١٣,٣	٣٤,١
العجز	٣٢٠٥٥	٣٤١٠٤	٢٠٤٩	٦,٤	٦,٩
أخرى (الفصل والإعفاء)	٣٢١٠	٣٤٠١	١٩١	٦,٠	٠,٧
الإجمالي	٤٥٠٩٦٢	٤٩٤٢٥٤	٤٣٢٩٢	٩,٦	١٠٠

المصدر: (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ٤٨)

٥/١/٣ المتقاعدون المتوفون حسب أسباب ترك الخدمة:

ويوضح الجدول رقم (٧) أدناه نسبة المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد حسب أسباب ترك الخدمة:

جدول رقم (٧)

المتقاعدون المتوفون حسب أسباب ترك الخدمة

سبب ترك الخدمة	أعداد المتقاعدين		التغير		التوزيع النسبي (٪) لعام ١٤٣٦/١٤٣٥هـ
	١٤٣٥/١٤٣٤هـ	١٤٣٦/١٤٣٥هـ	العدد	النسبة٪	
بلوغ السن النظامية	٧٩٢١٢	٨٤٢٣٠	٥٤٠١٨	٦,٣	٨١,٩
التقاعد المبكر	١١٩٧٣	١٣١٤٢	١١٦٩	٩,٨	١٢,٨
العجز	٤٣٨٩	٤٣٢	٤٤٣	١٠,١	٤,٧
أخرى (الفصل والإعفاء)	٦١٨	٦٦١	٤٣	٧,٠	٠,٦
الإجمالي	٩٦١٩٢	١٠٢٨٦٥	٦٦٧٣	٦,٧	١٠٠

المصدر: (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ٦٦)

٢/٣ تطور أعداد المتقاعدين مبكرًا:

تشـير إحصائيات المؤسسـة العامـة للتقاعد إلى تزايـد أعداد المتقاعديـن مبكرًا خلال السنوات الأخيرة، وكذلك زيادة نسبة المتقاعدين مبكرًا من إجمالي عدد المتقاعدين باستثناء المتقاعدين بسـبب العجـز والوفاة؛ حيث كانت نسـبتهم (١٩,١ ٪) في عام ١٩٨١م لترتفع وتصبـح (٤٢,٣٪) في العام ٢٠١٤م. المصدر: (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ١٢١). ويتطوَّر عددُ المتقاعدين مبكرًا حسـب السـن عند ترك الخدمة؛ فكما توضح إحصائيات المؤسسـة العامة للتقاعد تمركز أعداد المتقاعدين مبكراً بين العمل (٤٥-٥٥) سنة، وهي الفترة العمرية التي يتمركز فيها طلب الإحالة للتقاعد المبكر، وبلغ عدد المتقاعدين الذين تقاعدوا بسبب التقاعـد المبكـر، وكان العمر عند التقاعد (٤٦) سـنةً (١٠٢٤٥) متقاعداً المصدر: (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ١٢٢).

رابعاً: التقاعد المبكر للمرأة:

يـرى البعضُ أنَّ من أسـباب اتجاه المرأة العاملة للتقاعد المبكـر المعاناة التي تواجهها؛ بسبب الخروج من المنزل؛ لتعدد مسؤولياتها والصراع الذي تعيشه نتيجة لتلك المسؤوليات (الكتاب التوثيقي، بن دهيش: ١٤٢٣: ٥٨٠-٥٨١)، ونظراً لتكوينها الفسـيولوجي والنفسي. وهذا يتفق مع الدراسـة التي أعدَّها مكتبُ دراسـات تابعٍ لمنظمـة العمل الدولية، والتي توصلـت إلى أنـه في العديد من البلدان يمكنُ للنسـاء رغم ارتفاع العمـر المتوقع لهن، أن يتلقين معاشـاتٍ تقاعديةٍ للشيخوخة في سن مبكرة تقلُّ حتى خمس سنوات عما هو متاح للذكور، ويأخذ هذا الفرق في الاعتبار أن الإناث يتلقين في أثناء حياتهن الوظيفية أجوراً أقل مـما يتلقاه الذكور، وأن حياتهن الوظيفية يقطعها الحمل والمكوث في المنزل، وأنه يقع على عاتقهن تنفيذ العبء الأكبر من أعمال المنزل وتعليم الأبناء (التجديد، ١٤٣٦: ص١).

وفي المملكة ولسـنوات سـابقةٍ يـرى البعض أن التقاعـد المبكر للمـرأة العاملة أصبح أمـراً تتطلبـه الحاجة، وقد أصبح أمراً متداولاً في الصحافة، وفي مجال الدراسـات والبحوث العملية والأطروحات الرسـمية واللجان الحكومية، (الكتـاب التوثيقي، بن دهيش، ١٤٢٣: ٥٧٨-٥٩٣)، وقد شُـكِّلت العديدُ من اللجان؛ لدراسـة الموضوع؛ ومنها اللجنة التي شُكِّلت

عــام ١٤٠٨هـ بقــرارٍ من مجلس القــوى العاملة؛ وذلــك للنظر في إمكانية تخفيض ســن التقاعد للمرأة العاملة، وقد رفضت اللجنة الفكرة؛ لأنه ســوف يترتب عليها تخفيض ســن التقاعد ويكون براتب كامل؛ لأنها ســتُحَال للتقاعد مبكــراً قبل إكمال المدة النظامية (٤٠) ســنةً، وهذا فيــه غَبْنٌ للموظفات اللاتي تســمح لهن ظروفهن بمواصلــة العمل حتى بلوغ ســن الســتين عامًا، كما أن هــذا يتعارض مع مبدأ المســاواة بين المــرأة العاملة والرجل في الحقوق والواجبات فيما يتعلق بتنفيذ نظام التقاعد؛ إذ إن تخفيض الســن للمرأة العاملة أو إنقاص ســن الخدمة المعتبرة لاستحقاق معاش التقاعد يُعَد ميزةً خاصةً لهذه الفئة دون بقية المســتفيدين من التقاعد؛ مما ســيزيد من التزامات الصنــدوق وهذا ليس عادلاً؛ لأن أموال الصندوق ليســت أموالاً حكومية؛ بل هي حقوق مشــتركة؛ لمشاركة المستفيدين منه على قدم المساواة.

ويــرى بعضُ الباحثين والمفكرين أنــه ليس هناك عمرٌ مُحدَّدٌ يتوقــف فيه عطاءُ المرأةِ العاملة؛ لأن ذلك مرهونٌ بالقدرة والاســتعداد المتفاوت من شــخصٍ لآخر؛ سواءً كان امرأةً أو رجــلاً؛ لذا يرفضُ البعضُ أن يتم المســاواة بين الجميع في جَعْــل تقاعدهن مبكراً؛ لأن في ذلك ظلماً لذوات الرغبة في العمل بجدٍّ وإخلاص، وظلماً للمجتمع الذي سوف يستفيد مما لديهن لو أنهن بَقِينَ في أماكن عملهن. والعكس صحيحٌ؛ إذ سوف تفقدُ المنظمةُ الكثيرَ من الجهد والوقت إذا هي أَبْقَت الراغبات في التقاعد على رأس العمل.

وإذا كانت هناك فئةٌ قليلةٌ تفضل التقاعد المبكر؛ فإنهن لا يمثلنَ الأغلبية في الموظفات، ولا يجــب تعميم مــا يقترحنه أو يفضلنه عــلى الأخريات؛ لأن الرغبــة في العمل قد تخبُو وتتضاعــف عند البعض الآخــر؛ لذا يجب أن يكون التقاعد المبكر خيــاراً لمن أرادت وليس قانوناً ينطبقُ على جميع الموظفات، ويُعَد التقاعدُ للمتقاعدات حقًّا محفوظاً لهنَّ في اختيار الطريق الذي يَرَيْنَ أنه يتناســب مع احتياجاتهــن أو خبراتهن؛ أما الظَّن بأن التقاعد المبكر قد يكــون حــلاً لتوظيف الخريجات مــكان المتقاعدات؛ فإن هذا ســيؤدي إلى البطالة من جديد؛ ولكن للنساء في منتصف العمر، اللاتي لا زلن في أوج عطائهن ورغبتهن في العمل. ولا شــك أنَّ هناك فروقاً في مجال العمل بين الرجل والمرأة؛ ســواءً قبل التقاعد أو بعده؛ إلا إن معظم الأعمال والمجالات التي يمكن للرجل استغلالها بعد تقاعده تُعَد مناسبةً للمرأة أيضاً؛ إلا إن المرأة قد تتميز بأنها ليســت ملزمةً بالنفقة عــلى أسرتها، وبالتالي قد يكون انخفاض

الدخل الشهري بعد التقاعد المبكر لا يمثل مشكلةً كبيرةً لها (أبو حيمد، ٢٠٠٨: ١٥٥-١٥٦؛ زاهد، ٢٠٠٢: ١٢).

ويــرى البعضُ الآخرُ أن التقاعد المبكر للمرأة يُلغِي الاســتفادة من الخبرة، لا ســيما أن الكثيرات ممن ســيُطبَّق عليهن التقاعد المبكر لهن باعٌ طويلٌ في مجال عملهن أيًّا كان نوع هذا العمل ومجاله، كما أن أطفالهن قد تجاوزوا مرحلة الطفولة، ولم يعودوا بحاجةٍ إليهن كالسابق. وهناك مَنْ يرى أن التقاعد المبكر سيعود بالنفع والفائدة على الأسرة من الناحية النفســية والتربوية؛ فالأم العاملة سترتاح نفســياً من ضغوط العمل التي تؤثر عليها داخل أسرتها (حبشان، ١٤٢٢: ٤٩-٥٤).

وقد رفض بعضُ أعضاء مجلس الشورى مقترح اللجنة المالية بتعديل المادة الخامسة عشرة؛ بحيــث يُحَال الموظــفُ إلى التقاعد حتماً عند بلوغه الثانية والســتين من العمر مســاوين في ذلــك بين المرأة والرجــل، ورأتِ الأخذَ بالتعديل الذي يقترحُ أن يكون ســن تقاعد المرأة الخامســة والخمسين من العمر؛ لجملةٍ من الأسباب في مُقدِّمتها ما أثبتته البحوث العلمية في الاختــلاف بين الرجل والمرأة في التكوين الجســماني، والوظائف الفســيولوجية بما يفرض ويتحكــم بطبيعة كلٍّ منهــما؛ في حين يرى البعضُ الآخر أن رفع الســن التقاعدي يُشــكِّل عبئاً على الدولة، معارضاً مقترح رفع الســن التقاعدي إلى (٧٥) ســنةً مع عدم التمييز بين الرجل والمرأة؛ إذ إن الدراســات تؤكد أن عمر الإناث أطول من الذكور خاصةً لبعض المهن والتخصصات النادرة كالأطباء (البلوي، ١٤٣٧: ١٠).

كــما ترى بعــضُ الباحثات أنَّ أنظمة التوظيــف لم تُحدِث بدخول المرأة ســوق العمل إلا إضافــاتٍ محدودةً، وهي إجازة الأمومــة والعدة (باهرمز، ١٤٢١: ٢٤-٢٥)؛ وبالتالي فإن أنظمــة التوظيف لم تراعِ مصلحة الأسرة، كما أن نظام التقاعد بدأ تفســيره يجحف حقوق المرأة، ومما قد يســاعد على حلِّ المشــكلة هو تســخير كلِّ إمكانات النظام الحالي لدخول المــرأة إلى وظيفة والخروج منها متــى أرادت؛ ومنها الموافقة على الإجازات دون راتب لمدة ستة أشــهر وتجديدها لستة أشــهر أخرى، والموافقة على منح الإجازات الدراسية، وتشجيع مَنْ هي في إجازة أمومة وترغب في تمديدها، وتشجيع الأخذ بنظام الوظيفة الجزئية.

إلا إن بعض الدراســات (الكتاب التوثيقي، بن دهيــش، ١٤٢٣: ٥٨١-٥٨٣) قد أظهرت

وجــود نتائج إيجابيــة عديدة للتقاعد المبكر للمرأة؛ والتي منهــا أن التقاعد المبكر يحافظ عــلى الأسرة، ويدعم العلاقات الإيجابية بين الزوجة والــزوج والأبناء، كما أن التقاعد المبكر يســمح بأداء الالتزامات الاجتماعية تجاه أسرتها الكبيرة وأسرة زوجها، وهذا يضمن ســلامة شــبكة العلاقات الاجتماعية البناءة، ويعيــد للمرأة مكانتها، كما يُســهِم التقاعد المبكر في حلِّ مشــكلة البطالة بين الإنــاث المتعلمات، ويوفر فرصًا للخريجــات الجُدُد للعمل، وهنَّ لم تتحملن مســؤولياتٍ أسرية كبيرة، كما يحقق التقاعــدُ المبكر الفرص؛ للقضاء على القلق والتوتر والاضطراب وعدم التوفيق بين أعباء العمل والأعباء الأسرية، وكذلك يخفِّف التقاعد المبكر من مشــكلات الخادمات والمربيات التي تعانيها المرأة العاملة وسيسهم ذلك في دعم التكامل والتفاضل الأسري؛ لكن البعض يرى أن هناك سلبيات قد تترتب على التقاعد المبكر، والتي منها إحســاس المتقاعدة بالعجر والإهمال، ووجــود أعباء مالية في حالة نقص راتبها، وفقــدان المؤسســة التي تعمل بها لعناصر من الكفاءات والخــبرات، وإرباك العمل لوجود موظفات جديدات بحاجة إلى الخبرة وزيادة الممارسة.

وحسب التقرير الإحصائي الأخير للمؤسسة العامة للتقاعد بلغ عددُ المتقاعدات (٥٧٥٣٣) متقاعــدةً، تقاعدت منهن مع بلوغ الســن النظامية (١٠٠٦٧) متقاعدةً فقط، وهو ما يمثل نســبة (١٧,٥ ٪) من نســبة المتقاعدات المسجلات في المؤسسة، وعلى الرغم من عدم تجاوز نســبة المتقاعدات الإناث (١١,٦ ٪) من مجموع المتقاعدين، إلا إنهن كن أصحاب النصيب الأوفــر من حالات التقاعد المتعددة قبل بلوغ الســن النظامية باســتثناء حالات العجز؛ إذ كانت النســبة العامة للمتقاعدين بسبب العجر (٦,٩ ٪) من المتقاعدين، في حين لم تتجاوز نسبة التقاعد بسبب العجز للمتقاعدات (٣ ٪).

مــما يعني أنه قد حصل أكثرُ من ثلاثة أرباع المتقاعــدات (الوطن، ٢٠١٥/١٢/٢٨) على فرصة التقاعد قبل بلوغ الســن النظامية بنســبة مئوية فاقت (٨٢,٥ ٪) من مجموعٍ عدده خلال العام الهجري الماضي ١٤٣٦؛ فيما لم تتجاوز نسبة المتقاعدين قبل بلوغ السن النظامية المســجلين في المؤسسة بشكلٍ عام (٤١,٧ ٪)؛ مما يظهر تفوق النساء في الحصول على فرصة التقاعــد المبكر؛ حيث بلغ إجمالي عدد المتقاعدات حتــى نهاية العام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ (٥٧٥٣٢) متقاعدةً مقارنةً بعدد (٤٩٤٣٤) متقاعدةً في العام المالي ١٤٣٥/١٤٣٤هـ أي بزيادة قدرها (٨٠٩٩) متقاعدةً، وبما نسبته (١٦,٤ ٪) المصدر: (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ١٢٧).

وقد شــكَّل عددُ المتقاعدات مبكراً أغلبية عدد المتقاعدات حســب سبب نهاية الخدمة في العام ١٤٣٥/١٤٣٦هـ؛ حيث شــكَّلن ما نســبته (٧٣,٨٪) من إجــمالي عدد المتقاعدات، تليهم شريحة المتقاعدات لبلوغ الســن النظامية؛ حيث شكلن ما نسبته (١٧,٥٪) (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ١٢٩). وكانت النسبة العالية للتقاعد حسب سنوات الخدمة للخدمة (٢٠) سنةً وهي العدد الذي يحقُّ للموظفة نظاماً التقاعد المبكر بشرط موافقة جهة العمل؛ حيث بلغ العدد الإجمالي (٥٧٠٠) متقاعدةٍ، يليه السن (٣١) سنةً؛ حيث بلغ العدد (٤٧١٥) متقاعدةً، يليه الســن (٢٦) ســنةً، وهي الســن التي يحقُّ للموظفة التقاعــد نظامًا بدون موافقة جهة العمل؛ حيث بلغ العدد (٤٣٢١) متقاعدةً (التقرير الإحصائي: ١٤٣٧هـ: ١٣٠) كما يوضحه جدول رقم (٨) أدناه.

جدول رقم (٨)

أسباب ترك الخدمة للمتقاعدات

سبب ترك الخدمة	أعداد المتقاعدات		التغير		التوزيع النسبي (٪) لعام ١٤٣٥/١٤٣٦هـ
	١٤٣٤/١٤٣٥هـ	١٤٣٥/١٤٣٦هـ	العدد	النسبة ٪	
بلوغ السن النظامية	٨٨٠٨	١٠٠٦٧	١٢٥٩	١٤,٣	١٧,٥
التقاعد المبكر	٣٦٠٢٣	٤٢٤٥٢	٦٤٢٩	١٧,٨	٧٣,٨
العجز	١٥١٥	١٧٢٩	٢١٤	١٤,١	٣,٠
أخرى (الفصل والإعفاء)	٣٠٨٤	٣٢٨٥	٢٠١	٦,٥	٥,٧
الإجمالي	٤٩٤٣٤	٥٧٥٣٢	٨٠٩٩	١٦,٨	١٠٠

المبحــث الثانــي: تأثير التقاعــد المبكر على التخطيط الإســتراتيجي للموارد البشرية

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

يُعَد الموردُ البشري طاقةً ذهنيةً وقدرةً فكريةً ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنــصراً فاعلاً وقادراً على المشــاركة الإيجابية بالفكر والرأي، وبالتــالي فإن المنظمة الذكية

تسـعى دائمـاً إلى احترام الموظف واسـتثمار قدراته وطاقاته؛ بتوظيفهـا في مجالات العمل الأنسـب له، واعتباره شريكاً في العمل، وليس مجرد أجير (الماحي، ٢٠١٤: ٢٨-٢٩)؛ لذا فإن رؤية السـعودية ٢٠٣٠ يُعَد من أهم أهدافها تنمية الموارد البشرية؛ من خلال طرح برنامج الملك سـلمان لتنمية الموارد البشرية؛ بهدف رفع جـودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل وتطوير بيئة العمل، ووضع سياسـات وإجـراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية وإعداد وبناء القادة من الصف الثاني (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٦). وتتضح أهمية إدارة الموارد البشرية من النقاط التالية:

- قـدرة إدارة المـوارد البشرية على اسـتقطاب أفضـل العناصر البشرية لشـغل الوظائف الشاغرة، والذي سينعكس بدوره على الإنتاجية والربحية.
- قـدرة المنظمة على توفير المنـاخ التنظيمي الصالح للعمل؛ من حيـث التحفيز ودفعهم للعطاء والإنتاجية.
- المعالجـة الفوريـة للمشـكلات المحتملـة في مجال التعيـين، وتقويـم الأداء والتدريب والترقيات؛ سـتوفر تكاليف محتملـة ناتجة عن سرعة دوران العمـل أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- توفـير تكاليـف باهظـة في قضايـا قانونيـة يلجـأ إليهـا الموظـف في حـالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

١/١ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الأفـراد جهاز متخصص ومسـتقل يتولى مسـاعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفـير احتياجاتهم من العاملين، وتطويرهم، وحفظ سـجلاتهم، والمحافظة عليها بما يحقق أهـداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو. ومفهـوم إدارة الموارد البشرية هو مفهومٌ عصري للتعامل مع العنصر الإنسـاني خاصـةً في المنظمات الربحية؛ فهو يعني أن خلف كلِّ منظمةٍ ناجحةٍ برامج ناجحة للموارد البشرية. بالإضافة إلى أن سـوء اختيار، وسـوء إدارة المـوارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة على كلِّ المسـتويات الإدارية. وقد عرَّف الحريري (٢٠١٢: ١٥) إدارة المـوارد البشرية بأنها «عِلمٌ إداريٌّ يختـصُّ بالجوانب البشرية، وبتنمية الخـبرات، ورفع الكفاءات لدى الموظفـين والإداريين والعاملين في المنظـمات». كما عرَّفها

عباس (٢٠١١: ٢٢) بأنها «الأنشطة الإدارية المتعلِّقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يُمكِّن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية».

فالتعاريف تتعدد من حيث الصياغة؛ ولكنها تتفقُ من حيث المضمون؛ فهي سلسلةٌ من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة، وفعالية الموظفين، كما يمكن اعتبارها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد، وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة. ويجب إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة؛ لاعتبار أن العنصر البشري أو رأس المال البشري أصلٌ استثماريٌّ يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق «زيادة إنتاجية وتفوق في الأداء» في الأجل الطويل، ويجب أن تُصَمَّم البرامجُ وتُعَد السياسات والنشاطات، وتُحدَّد الأهداف الإستراتيجية بشكلٍ يتوافق مع المتطلبات والاحتياجات الاقتصادية والعاطفية للموظفين؛ ليُحقِّق التناغم والتناسق فيما بينهم، وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة. كما يجب تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكلٍ يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم.

٢/١ أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

إذا كانت رسالة إدارة الموارد البشرية هي التأكيد على استخدام طاقات العنصر البشري بأقصى قدرٍ ممكن؛ من خلال تنفيذ إستراتيجيات بنَّاءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين؛ فغالباً ما تنطوي أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة تحت هدفين أساسيين؛ وهما: الكفاءة (وهي العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية والمخرجات)، ومدخلات الإنتاج: هي المواد الخام والآلات، والتقنية، والمعلومات والموارد البشرية، بينما تتمثل المخرجات في المنتجات أو الخدمات، والعدالة (ويُقصَد بها الإجراءات، والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية)، ويمكن تفصيل الهدفين الأساسيين كما يلي:

- **إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية؛** من خلال وَضْع نظامٍ شمولي، وصياغة

إستراتيجية حديثة للمستقبل.

- **تنفيذ إستراتيجيات؛** لاختيار أفضل الموظفين بما يتناسب مع أهداف المنظمة الحديثة.
- **تدريب الموظفين،** وتطوير كفاءاتهم العلمية والعملية، مع إتاحة الفرصة لهم بتنمية مواهبهم، وتطوير خبراتهم بجميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية.
- **جَعْل الموظفين في حالةٍ من التكيُّف الاجتماعي، والتكيُّف الأسري؛** من خلال خَلْق جوٍّ من الانسجام بين الموظفين، والبيئات الخارجية المحيطة بالمنظمات، والعمل على حلِّ مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية والخارجية.
- **الاهتمامُ بتحقيق الأهداف الإنسانية والسلوكية** لدى الأفراد العاملين، والعمل على إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- **تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات، وإعطاء التعليمات للمديرين التنفيذيين،** في وَضْع سياساتٍ وخُطَط مُتعلِّقة بإدارة الأجور والحوافز، والمكافآت المادية والمعنوية. (الحريري، ٢٠١٢: ٢٢-٢٤).

٣/١ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

وللمديرين ومنسوبي إدارات الموارد البشرية مهاراتٌ معينةٌ فنيةٌ وسلوكيةٌ وفكريةٌ؛ لتنفيذ النشاطات والوظائف الأساسية المُكَلَّفِينَ بها، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

- **استقطاب العاملين،** وهي أولى الوظائف التنفيذية لها، وتهتمُّ بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كمًّا ونوعاً؛ بحيث يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- **التدريب، وتنمية مهارات العاملين؛** لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء.
- **تحفيز العاملين؛** لدفعهم لبذل أقصى الجهود؛ لتحقيق أهداف العمل.
- **رعاية وصيانة القوى البشرية والحفاظ عليها؛** من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند تَرْك الخدمة.
- **التعويض أو المكافأة؛** وذلك للقوى العاملة سواء الرواتب الشهرية أو المعاشات التقاعدية وغيرها. (الماحي، ٢٠١٤: ٢٦-٢٧؛ عباس، ٢٠١١: ٢٩-٣٢)

٤/١ أهمية إدارة الموارد البشرية الحديثة:

إنَّ اتخــاذ إدارات المنظمات لقرارات حول تبَنِّي برامج معينة للموارد البشرية لهي أمور قابلة للجدل والنقاش؛ وذلك لأن مردودها الاقتصادي غيرُ واضحٍ بلغة الأرقام والحســابات؛ مما يجعل المنظمات وقياداتها في الغالب، وخاصةً في عالمنا العربي تُوجِّه إنفاقها أو معظمه إلى برامــج ذات مردودٍ ملمــوسٍ؛ كشراء أثاث وآلات أو صيانتهــا والمحافظة عليها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في توضيح أهميــة تطوير العنصر البــشري، والذي تأتي ثماره فيما بعد، وتتمثــل أهمية إدارات الموارد البشرية في المنظمات فيما يلي:

- **تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمة:**

ويدخل ضمن هذا النشــاط تصميــم، وإعداد البرامج المتنوعة التــي تحتاجها المنظمة في المجــالات التي تختصُّ بالعنصر البشري؛ مثل: تخطيــط الاحتياجات البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل في التخصصات المختلفة، وتوصيف الوظائف، وتحديد مستوى المهارات المطلوبة، ووَصْف عمليات الاختيار والتوظيف، بالإضافة إلى عملهم في تقويم أداء منسوبي المنظمة.

- **بناء علاقات الموظفين:**

تهتــمُّ إدارات الموارد البشرية في المنظمات بالعمل على توفير فرص التوافق والانســجام داخل المنظمة وبين منســوبيها؛ لضمان توافر فرص التقدُّم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هــذا التقدُّم، وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقليل الشــعور بعدم الرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قِبَل الإدارة تجاه الموظفين.

- **إدارة الحركة الوظيفية:**

إدارة الحركــة الوظيفية كاملةً؛ بما فيها حركات التنقــلات الوظيفية والتدوير الوظيفي، وما يتعلَّق بالاستغناء عن الخدمة، وحالات إنهاء الخدمة من الاستقالات والتقاعد بأنواعه.

- **الحصول على الخبرات البشرية:**

محاولات الحصول على الخبرات البشرية؛ وخاصةً المتخصصة منها؛ من خلال اســتقطاب أفضل العناصر البشرية؛ لتوظيفها والحفاظ عليها؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بإنتاجية المنظمة.

- توفير مناخ تنظيمي جيد:

ومن المهام الصعبة لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية توفير المناخ التنظيمي الجيد، والصالح للعمل؛ لتحفيز الموظفين لبذل المزيد من قدراتهم.

- المعالجة الفورية للمشكلات المحتملة:

يقـعُ على عاتق إدارات المـوارد البشرية في المنظمات الحكوميـة وغيرها من المنظمات همومُ المعالجات السريعة للمشـكلات الحادثة والمحتمل حدوثها وغيرها في مجال الاختيار والتعيـين والتدريب؛ مما يوفر تكاليف محتملة ناجمة عـن سرعة دوران العمل أو معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية. (الماحي، ٢٠١٤: ٢٣-٢٤)

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الإسـتراتيجي هو منهجٌ إنسـانيٌّ للعمل يهدف إلى اتخاذ القرارات في الحاضر، ويكون لها تأثير على المستقبل، ويُعَد التخطيط الإستراتيجي هو أول عناصر إدارة التخطيط الإستراتيجي، وفي المنظمات يُعَد التخطيط الإستراتيجي متمثلاً في المهام الإدارية التي تهدفُ إلى تحديـد الأهداف المسـتقبلية للمنظمات، وطـرق تحديد هذه الأهـداف. وقد عُرِّف التخطيط الإستراتيجي بأنه تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسـائل ذلك السـير مع وضوح التصوُّر لما يمكن أن يحدث في أثناء العمل مِن المسـتجدات والتطورات، ووَضْع ما يناسـب ذلك من طرق التعامل مما يسمى بـالخُطَّة والخُطَّة البديلة، شرط أن يسـتهدف ذلك أكبر قدرٍ ممكن من المكاسـب وأقل قدرٍ ممكن من الخسائر. أي إن التخطيط الإستراتيجي هو المواءمة بين ما هو مطلوب وما هو متاح. وعملياً يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية؛ لتحقيق أهداف معينة يتمُّ تحقيقها في فترة زمنية معينة تُحدِّدُها الخطة، وتعمل كلُّ خُطَّة على تحقيق الأهداف أو جزءٍ منها بأقل تكلفة ممكنة.

فدائماً ما يؤدي ضَعْفُ المهارات القيادية والتخطيطية في المنظمات المختلفة والخَوْف من الفشل بالمخاطرة في اتخاذ القرارات، وضعف القدرة على التفكير المستقبلي إلى عدم الرغبة في التغيـير، وكذلـك حب الراحة والكسـل، وعدم تحقيق نجاحٍ سريعٍ يرفـع الثقة بالنفس

والاكتفاء بالنجاحــات الحالية، والرضا بالواقع والمبالغة فيه، والوصول إلى حالةٍ من التراخي يؤدي إلى انخفاض ســقف الأهــداف في المنظمة، وبالتالي تبَنِّي النظــرة الدونية للتخطيط، وفقد الثقة فيه واعتباره مضيعةً للوقت والجهد والمال.

فالعمــل بلا تخطيط في المنظمات الكــبرى، ومع انتهاج أســاليب الإدارة الحديثة، ومع التحدِّيــات الاقتصادية وغيرها التي تواجه المملكة وكثــيراً من دول العالم - أصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سُــدًى؛ إذ تعمُّ الفوضى والارتجاليــة، ويصبح الوصول للأهداف بعيدَ المنالِ؛ لفقدان قيادات المنظمات توقعات المستقبل، وما قد يحمل من حوادث غير متوقعة ومفاجــآت وتقلبات؛ إذ إن الأهداف الإســتراتيجية التــي يُرَاد الوصــول إليها هي أهداف مستقبلية؛ أي إن تحقيقها يتمُّ خلال فترةٍ زمنية محددةٍ قد تطول أو تقصر؛ مما يفرض على المنظمات عملَ الافتراضات اللازمة بسيناريوهات مختلفة لما قد يكون عليه هذا المستقبل، وتكوين فكرة عمَّا سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف، وخلال مراحل التنفيذ المختلفة، ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنقاط التالية:

- وَضْع رؤيةٍ واضحةٍ، وأهداف إستراتيجية، وتفصيلية مُحدَّدة.
- توزيع الموارد والإمكانات المتاحة، واستخدامها بالأسلوب الأمثل؛ لزيادة كفاءتها.
- محاولة تقليل نتائج وتبعات المخاطر غير المتوقعة.
- إحكام السيطرة على الموقف داخل المنظمة، وأيضاً على الخارج المتعلق بها.
- الإسهام في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

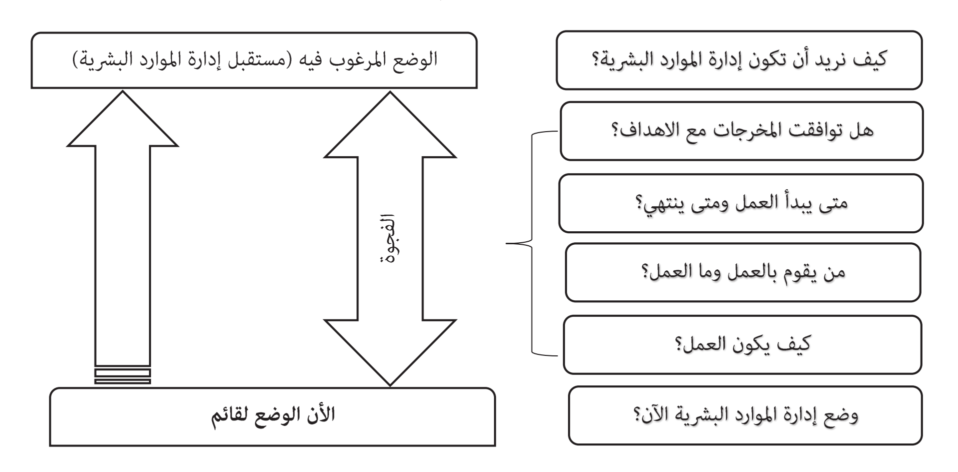
١/٢ مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الإســتراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الحكومية هو مرحلة التفكير التي تســبق التنفيذ، وهو جُهْد مُوجَّــهٌ ومقصودٌ ومُنظَّمٌ يهدفُ إلى تحقيــق أقصى منفعةٍ بأقل التكاليــف، ويرتبطُ بــكلِّ المجالات والقطاعــات داخل المنظمة؛ فيمكــن اعتبار التخطيط الإســتراتيجي للموارد البشرية وســيلةً للتنبؤ بما ســيكون في المســتقبل حول عناصر العمل اللازمــة؛ لتحقيق الأهــداف المطلوبة، والاســتعداد لمواجهة المُعوِّقات والعمــل على حلِّها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

ويــرى تريجو وزيمرمــان (1980 Trego & Zimmerman) أن التخطيط الإســتراتيجي عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المســتقبل، ويوفّر هذا إطاراً من شــأنه توجيه الخيارات التي تُحدِّد مســتقبل، واتجــاه تنظيمٍ معين. وعَرَّف مارتن بترســن (1980M. Petreson) التخطيط الإســتراتيجي بأنه عمليةٌ مُدرَكةٌ تتمكن من خلالها المؤسســة من إدراك وتحديد وَضْعها الحالي والمستقبلي والمُتوقَّع، ثم تُنمِّي أو تطور بعد ذلك الإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات؛ بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضٍ منها. ويُعرَّف التخطيطُ الإستراتيجي بأنه «التقديرُ المُنظَّم والعقلاني لاحتياجات المســتقبل من الموارد البشرية، وتحديد النشــاطات والإجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات» (المعشــوق، ١٤٣٢: ٢٠٥). كما يعرِّفه الماحي (٢٠١٢: ٦٧) بأنه «ترجمةُ أهداف، وخُطَط أعمال المنظمة إلى احتياجات كَمِّية ونوعية من العنصر البشري، مع وَضْع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات»، ويبين الشكل رقم (٦) نموذجاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

شكل رقم (٦)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: من تصميم الباحثين؛ من خلال الاستفادة من أدبيات الدراسة.

ويعرِّفــه عباس (٢٠١١: ٦٥) بأنه "عمليةٌ للتنبؤ بعدد، ونوعية العاملين اللازمين للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين؛ لضمان تنفيذ المهام المُحدَّدة

للمنظمــة بكفــاءةٍ وفاعليةٍ". وعرَّفه الطــائي وآخرون (٢٠٠٦: ١٥٧) بأنــه "العملية التي يتمُّ مــن خلالها تحديد حاجات المنظمة مــن الموارد البشرية كميًّــا ونوعيًا، ومقارنة هذه الحاجة مع القــوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد اســتقطابهم؛ اعتمادًا عــلى إســتراتيجيات وأهداف المنظمة". كــما عرَّفه الحريــري (٢٠١٢: ٤٩) بأنه "التنبؤات المســتقبلية، ووَضْع الخطط المستقبلية، ورسم وتوضيح الإستراتيجيات لإدارة المواد البشرية الحديثة، والعمل على تحقيق أهدافها".

لذلك يمكن القول بأنَّ التخطيط الإســتراتيجي للمــوارد البشرية هو عمليات وإجراءات وَضْــع برنامــج يبيِّن حاجــة المنظمة من الأفراد مــع تطبيق احتياجاتها؛ مــن حيث المهارة والتخصصات المطلوبة، والعــدد المطلوب من كلِّ نوعٍ من أنواع التخصصات والوقت الذي ينبغــي أن تتوفر فيه الكفايات وباختصار؛ فإن تخطيط المــوارد البشرية هو تحديدُ أعداد ونوعيات العمالة خلال فترة تنفيذ خُطَّة المنظمة.

٢/٢ أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

مــن خلال تعريف التخطيط الإســتراتيجي للمــوارد البشرية، يمكــنُ أن تُحدَّد أهدافُ التخطيط الإســتراتيجي للموارد البشرية؛ إذ يخدم نشــاطُ التخطيطِ الإســتراتيجي للموارد البشريــة أهدافاً متعددةً خاصةً بالفرد والمنظمــة والمجتمع؛ فعلى صعيد الفرد، ومن خلال التخطيط الإستراتيجي الدقيق يمكن تحقيقُ مبدأ وَضْع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعــلى صعيــد المنظمة تُحقَّــق المواءمةُ الداخليةُ بعــدم وجود عجزٍ أو فائــضٍ من الموارد البشرية، أمَّا على صعيد المجتمع؛ فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات؛ سيسهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

ومن ثَمَّ فالهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في التأكُّد من حصول المنظمة على احتياجاتها من الموظفين كمًّا ونوعاً في الوقت المناســب وفي المكان المناسب؛ مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة؛ وذلك من خلال التخطيط الإســتراتيجي السليم للموارد البشرية بما يســاعد على مواجهة المشــكلات المرتقبة، والمترتبة على حركيــة القوى العاملة الداخلية والخارجية، وإعداد ميزانية الموارد البشري، وتشــمل خُطَّة الأجور والمرتبات وإقرار نظــام عادل للحوافــز، وكذلك تحقيق التكامل بين البناء الوظيفــي والتنظيمي واحتياجات

التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية، والجذب المستقبلي للكفاءات المُدرَّبة؛ سواءً من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل. (الماحي، ٢٠١٤: ٧٠-٧١؛ الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥٦-١٥٩). وبالتالي يمكن تلخيص أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المساعدة على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما نوع الموارد البشرية المطلوبة؟
- ما كمُّ الموارد البشرية في كلِّ نوعية؟
- كيف يمكنُ الحصول على هذه الموارد البشرية؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد البشرية؟
- أين تُستَخدَم هذه الموارد البشرية؟

٣/٢ أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تكْمُنُ أهميةُ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في أنه رَسَم طريق المستقبل القريب منه والبعيد، وهو ضرورةٌ حيويةٌ؛ للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المنشودة، ونلخص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي: (الحريري، ٢٠١٢: ٥٠-٥٢؛ المعشوق، ١٤٢٣: ٢٠٦-٢٠٧).

- رَفْع مستوى المنظمات، وتحسين عملياتها، وزيادة إنتاجياتها.
- تطويرُ وتدريبُ الموظفين في المنظمات الإدارية؛ مما يؤدي على المستوى البعيد إلى تطوير، ورَفْع كفاءات، وخبرات الموظفين.
- تحقيقُ توازنٍ عام، وإحداث انسجام بين الموظفين على المستوى الداخلي في المنظمات.
- ترتيب عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والإشرافية والتنفيذية.
- الإسهامُ الفعَّال في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا، كما تعملُ على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها.
- توفير الخبرات البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة، والمستخدمة في النُّظُم الإدارية والأجهزة وغيرها؛ مما يُسهم في رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية.

- مراجعةُ مســتويات العمالة التي على رأس العمل؛ من حيث الأعداد ومستويات الكفاءة، والاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الخُطَّة مستقبلاً.
- إمكانيةُ تعيينِ الأفراد قبل وقتٍ كافٍ وتدريبهم للعمل في وظائفهم في الوقت المُحدَّد.
- معالجةُ الفائض مــن العمالة المتوقع حدوثه، وهل يمكن إعادةُ تأهيلهم لبعض الوظائف الواردة في الخُطَّة بدلاً من إنهاء خدماتهم.
- إعدادُ خُطَّة للتدريب ترتبط بالوظائف القائمة والجديدة، وأن يتمَّ ذلك في ضوء إستراتيجية وخُطَّة أعمال المنظمة.
- تصميــمُ خُطَّة التعاقــبِ الوظيفي وبرامج المســار الوظيفي، وإعــادة تصميم الوظائف الإستراتيجية؛ لتلبِّي احتياجات الخُطَّة بالوقت المُحدَّد.

٤/٢ مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تعددت الدراســات السابقة في وَصْف مراحل التخطيط الإســتراتيجي للموارد البشرية؛ ولكــن المُؤكَّد أنهــا تمرُّ بمراحل متعددة صوَّرَهــا الباحثان بناءً على البحث والاســتقصاء في أدبيات الدراسة العربية منها والأجنبية بخمس مراحل أساسية:

- **المرحلة الأولى:** هي الإعداد الأوَّلي للتخطيط بما يشــملُ تشكيلَ فِرَق العمل المختلفة من مُصمِّمِين ومنفذين ومساعدين وَغيرهم.
- **ثم المرحلة الثانية:** وهي تحديدُ الإطار الإرشــادي لصياغة الخُطَّة الإستراتيجية للمنظمة؛ بمــا فيها مــن توضيح للرؤية والرســالة والأهداف المؤسســية الإســتراتيجية والتفصيلية، والسياسات المُتَّبعة في المنظمة والثقافة التنظيمية لها.
- **ومن ثَمَّ تأتي المرحلة الثالثة:** وهي تصميم وبناء الخُطَّة الإســتراتيجية بما فيها من خُطَط العمل التنفيذية والزمنية للوحدات الإدارية المختلفة؛ بالإضافة إلى وَضْع خطط إستراتيجية المخاطر.
- **ثم المرحلة الرابعة:** وهي الاعتماد والتنفيذ الفعلي لما سبق، ثم التطبيق العملي.
- **وأخيراً المرحلة الخامســة:** وهــي المتابعة والتقييم والقياس والتطويــر إذا احتاجت إليه المؤسسة، ويمكن تفصيل المراحل كما في الشكل رقم (٧).

شكل رقم (٧)

مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الإعداد الأولي للتخطيط

تحديد الإطار الإرشادي

تصميم وبناء الخطة الإستراتيجية

الاعتماد والتنفيذ

المتابعة والتقييم والتطوير

المصدر: من تصميم الباحثين.

وفي كلِّ الأحوالِ هناك أمورٌ يجبُ تحقيقها خلال المراحل المتعددة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الحكومية، وأهمها:

- معرفة أهداف واختصاصات المنظمة، وتحديد مواطن القوة والضعف مقارنةً بالخُطَّة.
- معرفة مشروعات وخدمات المستقبل، ومواعيد التنفيذ.
- تلبيــة متطلبات الخُطَّة من القوى العاملة، ويتطلَّبُ ذلك التعرُّف على إمكانيات المنظمة في التدريب، والتعرُّف على سوق العمل.
- تحديد الأفراد اللازمين لكلِّ نوعيةٍ من الوظائف، وتحديد احتياجات الإحلال لتقدير عدد الموظفين الذين ســيتركون الوظيفةً لأســباب مؤقته؛ مثل: الغياب، والإجازات، والإعارات، أو لأسباب دائمة؛ مثل: الإقالة والاستقالة، أو التقاعد النظامي أو المبكر.
- التنبُّــؤ بالمتــاح داخل المنظمة وفي ســوق العمل من كلِّ نوعية، وتتضمن دراســة الوضع

الراهــن والتنبؤ باحتياجات المســتقبل، تحديــد الفائض أو العجــز في كلٍّ مجموعة من الوظائف، وأساليب معالجتها (المعشوق، ١٤٣٢: ٢١٠-٢١١؛ عباس، ٢٠١١، ٧٢).

ثالثاً: تأثيرُ التقاعد المبكر على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تتعدد العواملُ المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية؛ مثل: سياسات التعليم، والتدريب، والإعلام، والجانب التقني والفكري، وما يهمُّنا هنا هو التغيُّرات في قوة العمل، ومنها التقاعد المبكر الذي يُعَد من العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية (الماحي، ٢٠١٤: ٧٤؛ عباس: ٢٠١١: ٧٠-٧٢)، والتي تظهر بشكلٍ واضح في الدول النامية، وتتمثل في:

١/٣ ضعف الوعي التخطيطي:

إنَّ مــن أهمِّ المشــكلات التي تواجههــا النُّظُم الإدارية بشــكلٍ عام هــي نقص الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملــين في الأجهزة الإدارية بالجهاز الحكومي لعملية التقاعد المبكر ســواءً على مســتوى الموظف أو الإدارة التي يعمل بها، ونقص معرفة أهمية العملية التخطيطيــة، وهذا النقص في الوعي التخطيطي يشــملُ المســؤول في الإدارة، والمنفذ، وكل من يســهم في نجاح أو فشــل العمليــة التخطيطية، وينتج عن هــذا النقص تذبذبُ الأخذ بمنهجيــةِ التخطيط الإســتراتيجي؛ بل يصلُ الأمــر إلى رفض هذه المنهجية مــن كثيرٍ منهم. ويرجــعُ ذلــك إلى حداثة نشــأة التخطيط الإســتراتيجي في الأجهزة الإداريــة الحكومية في معظم دول العالم الثالث؛ فقد أثبتت أغلب الدراســات المتصلة بالتخطيط الإســتراتيجي في الــدول النامية أن أغلب أجهــزة التخطيط الإســتراتيجي في الإدارات المختلفة فيها ضعيفة وغــير قادرة عــلى القيــام بوظائفها، وأنهــا منعزلةٌ عن باقــي الأجهزة المعنيــة في الدولة؛ فــلا يوجــد رابطٌ بين أجهزة التخطيــط الإســتراتيجي في الإدارات في كلِّ وزارة وبين الأجهزة المسؤولة عن التخطيط الإســتراتيجي بما فيها التخطيط الإستراتيجي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي أو تخطيط القوى العاملة.

٢/٣ قِلَّة عدد الخبراء، وقلة خبرتهم العلمية والثقافية:

تتميز الدول المتقدمة بوجود خُطَطٍ بديلة دائمًا في كلِّ مجالات التخطيط الإســتراتيجي؛

بســبب تغيير الظروف في أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة؛ ومنها خطط التقاعد المبكر، أما الدول النامية؛ فتفتقرُ دائمًا إلى وجود خطط بديلة أساسية؛ فإذا ما فشلت الخطة الموضوعة ســلفاً في الإدارات يتعطَّل العمل، وربما توقَّف العملُ تمامًا في هذا المجال وأُصِيبَ بالشــلل التام؛ لعدم وجود خطط بديلة لها. ويرجعُ السببُ في ذلك بشكلٍ مباشرٍ إلى قِلَّة عدد الخبراء في مجال التخطيط الإســتراتيجي في الأجهزة الإدارية الحكومية وإن وُجِد العددُ الكافي؛ فقلة خبرتهم العلمية والثقافية ســببٌ إضافي؛ مما يزيدُ من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الأهداف المســتقبلية، ووَضْع المســتهدفات لكلٍّ منها. ومن المعروف والمعتاد أن النُّظم في الأجهزة الإدارية الحكومية في معظم الدول النامية تتســمُ بالتغيير وعدم الثبات والاستقرار؛ لأســبابٍ عديدة؛ منها عدم الثبات والاستقرار في الإدارة والقيادات، وهذا ينعكس دائمًا على التخطيط الإســتراتيجي لعمليــة التقاعد المبكر ووَضْع الخطة الإســتراتيجية لها، وخاصةً أن إعداد الخطة يحتاجُ إلى وجودِ اســتقرارٍ في الظروف المحيطة؛ فأي تغيُّرٍ في جانب معين يؤثر في سَــيْر الخطة؛ إذ إن هــذا يؤثر في تنفيذ خطة التقاعد المبكر، وهــذه التغيرات قد تكون خارجة عن إرادة المخطط الإستراتيجي.

٣/٣ قِلَّة المعلومات المطلوبة للتخطيط لعملية التقاعد المبكر:

من التأثيرات المباشرة لعملية التقاعد المبكر على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية قِلَّــة الكَمِّ والنَّوعِ مــن المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الإســتراتيجي لعملية التقاعد المبكــر وتقادمهــا، وافتقار أغلبِ الأجهــزةِ الإداريــة الحكومية لنظم المعلومــات الخاصة بــإدارات الموارد البشرية بها. وبالتالي قد يترتب على عدم التخطيط الإســتراتيجي الســليم لعمليــة التقاعــد المبكر عددٌ من المشــكلات؛ والتي منها وجود فائــض في العمالة في بعض الوظائــف، ووجود عجز في بعــض الوظائف الأخــرى، وكذلك تعطيل الطاقــات الإنتاجية التــي يرتبط اســتخدامها بعنــصر العمل في حالة وجــود عجز في العمالــة أو اضطراب في عمليــات الاســتقطاب، والاختيار والتدريــب أو اضطراب الأداء؛ نتيجــة الظروف المفاجئة لتغــيُّرات العمالــة؛ منها الاســتقالة لأســباب فجائية، الترقيــة إلى مراتب أخــرى، أو النقل أو التقاعد بأيِّ شكلٍ من أشكاله.

وقــد يؤثِّر عــلى فعالية التخطيــط الإســتراتيجي للمــوارد البشرية عــدمُ القدرة على

الاحتفـاظ بالأفـراد؛ مـما يترتب عليـه نقصُ الموظفـين لأسـبابٍ مختلفةٍ؛ ومنهـا إيقافُ التعيينـات، وإيقاف البدلاء لمن تركوا الخدمة، والتقاعد المبكـر. وبالتالي قد تلجأ المنظمة إلى معالجـة النقص؛ مـن خلال اللجوء للتعيين مـن خارج المنظمـة أو التنقلات الداخلية أو إدخال طرق عملٍ جديدة أو اسـتخدام التدريب والتقنية والمناسـبة وغيره (المعشـوق، ١٤٣٢: ٢١٧). ويُعَـد تخطيـطُ الموارد البشرية في المنظمات الحكوميـة جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية للمنظمة. وهو يتمثَّل (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥٧-١٥٨) في:

- عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل، وكيفية توفيرها من السوق.
- تخطيط هذه القوى الموجودة أو المُستهدَفة ووَضْع برامج وما يتفق ونتائج التنبؤ وحاجات المنظمة.
- وفي هـذا الإطار؛ يمكننا التعرُّف على معادلة مُعدَّل دوران العمل في أيِّ منظمة؛ من خلال المعادلة الحسابية البسيطة؛ وهي:

معـدل دوران العمل = (عدد الأفراد الذين تركوا المنظمـة خلال فترة زمنية محددة ÷ متوسط عدد أفراد المنظمة لنفس الفترة الزمنية) × ١٠٠ (عباس، ٢٠١١: ٩٦).

ومثـالٌ توضيحي على معادلة دوران العمل؛ بسـبب التقاعـد المبكر في ثلاث منظمات مختلفة خلال السنوات العشرة الأخيرة؛ كما في جدول رقم (٩)، والذي يتبَيَّن منه أن المنظمة (ع) تعاني أكثر من نسبة دوران عمل.

جدول رقم (٩)

مثالٌ توضيحي لمعادلة دوران العمل لعشر سنوات

م	المنظمة	عدد العاملين	عدد المتقاعدين تقاعداً مبكراً	النسبة	الترتيب حسب النسبة
١	المنظمة (س)	١٠٠٠	٣٠	٣٪	٢
٢	المنظمة (ص)	٣٤٥٩	٥٥	١,٦٪	٣
٣	المنظمة (ع)	٧٨٠٩	٨٩٠	١١,٤٪	١

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

تنــاول عددٌ من الدراســات موضوع التقاعد بصفةٍ عامةٍ، وناقشــت محاور متعددة في بيئــات عمل مختلفة، ومنها محور التقاعد المبكر، وقد تمَّ تصنيفها في هذا الفصل حســب المنشــأ بغرضِ تسهيلِ عرضها إلى: الدراسات المحلية، الدراسات العربية، والدراسات باللغة الإنجليزية. وبعد تحديد المحاور الأساســية التي تناولتها هذه الدراســات؛ فقد تمَّ ترتيبها وفقــاً لترتيبهــا تاريخياً؛ علماً بأن هذه الدراســة – على حدِّ علم الباحثَيْنِ- هي أول دراســة متخصصــة في مجــال التقاعد المبكر في الأجهــزة الحكومية، وأثره عــلى المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وقــد حَــدَّد الواقعُ الإداري في المملكة ونظام التقاعد المدني الحالات التي يســتحقُّ فيها الموظف المدني معاشــاً تقاعدياً؛ ومنها المُحَال للتقاعد بناءً على طلبه ولديه خدمة محسوبة وفــق أنظمة التقاعد مجموعها (٢٠) ســنةً فما فوق؛ بشرط موافقــة الجهة التي تملكُ حقَّ تعيينه، كما اســتطاع في أوائل العام ٢٠١٧ كثيرٌ من أعضاء مجلس الشورى ثني المجلس من اتخاذ ونفاذ قرار أصدره ســابقاً طَالَبَ فيه المؤسســة العامة للتأمينات الاجتماعية بالإسراع في تبنِّــي المرئيات التي توصَّل إليها تقرير المؤسســة بأهمية تحديثِ شروط التقاعد المبكر؛ حيث صَوَّت (٩٩) على حذف هذا القرار الســابق؛ حيث اعترض الأعضاء على قرار المجلس حول قبــول توصية لجنته المالية ومطالبة التأمينات الاجتماعيــة بالإسراع في تبَنِّي المرئيات التــي توَصَّل إليها تقرير المؤسســة بأهمية تحديث شروط التقاعــد المبكر، ويحقُّ للأعضاء وفــق قواعــد عمل المجلس الاعتراض عليها، والعودة لمناقشــتها والتصويــت عليها، وإذا لم تســفر المناقشة عن قرارٍ جديدٍ؛ فيكون القرار الأســاس باقياً. وبرَّر الأعضاء المعترضون بأن هذا القرار يعطي للمؤسســة العامة للتأمينــات الاجتماعية الحقَّ في تعديل شروط التقاعد المبكر، والذي قد يُسبِّب الإضرار بمصالح المواطنين المسجلين لدى المؤسسة وضياع حقوقهم.

ووسط تباين ردود الأفعال ووجهات النظر خصوصاً بين فئة النساء العاملات السعوديات في القطــاع الحكومي حول التقاعــد المبكر للمرأة العاملة بعد مضي ١٥ ســنةً من الخدمة

الرسمية، وقد تمت مناقشته في مجلس الشورى من قبل، ومن ثم عُرِض على مجلس الوزراء. وقــد جاء الواقــع الإداري في المملكة مؤخراً مطمئناً المرأة الســعودية العاملة؛ إذ ترك لهن حرية اتخاذ قرار التقاعد المبكر من عدمه، هذه الحرية كفيلةٌ بأن تجعل المرأة الســعودية العاملــة تبدأ بالتفكير جدياً في اختيــار الوقت الملائم لها الذي تقرر فيه اتخاذ قرار التقاعد المبكر، اختياريًّا وليس إجباريًا تقديرًا للظروف الخاصة بكلِّ موظفة.

وكــما لقي تقاعدُ المرأةِ مبكراً عدداً من المؤيدات لقي أيضاً المعارضات، وفي هذا الصَّدد ظهرت أصوات ترغب في معرفة مقدار الراتب الذي ســوف يُمَنح لهن بعد مرور (١٥ أو٢٠ أو٣٠ أو ٣٥) عامــاً من الخدمة للتقاعد المبكــر، وأخريات رأين أحقيتهن في التقاعد المبكر؛ ولكــن على أن يحصلن على الراتب كاملاً، نظير خدماتهن الطويلة في العمل. وفئات أخرى ترفض فكرة التقاعد المبكر، ويرين أنهن ما زلن قادرات على العطاء بسخاء للوطن، كما أن بإمكانهن التطوُّر وتطوير أدواتهن مع تطوُّر ونمو مسيرة التعليم في الوطن، وآراء أخرى رأت أهمية البدء بتنفيذ قرار التقاعد المبكر مع صاحبات الشهادات المتوسطة ومعاهد المعلمات القديمة، اللاتي أمضين سنوات طويلة في الخدمة، وما زلن على رأس العمل، وبعضهن يعتقدن أن في تنفيذ هذا القرار إعطاء فرصة للدماء الجديدة الشابة، وتخفيف عن كاهل الدولة هم بطالة البنات القابعات منذ سنوات طويلة في منازلهن ينتظرن دورهن في خدمة الوطن.

أولاً: الدراسات المحلية:

تَطوَّرَت أعدادُ المتقاعدين مبكراً خلال الســنوات العشرة الماضية، وكذلك زيادة نسبتهم من إجمالي عدد المتقاعدين؛ باســتثناء المتقاعدين بســبب العجز والوفاة؛ فبعض الموظفين المدنيــين تحديداً يتمنــون - وقد يكونون غير جادين - أن يكــون التقاعد بعد خدمة (٢٥) ســنةً إجبارياً على نحو وصول خطاب فكِّ الارتبــاط للجهة بإحالة موظفها للتقاعد مباشرةً؛ فإنه في المقابل لا يوجد ســببٌ لتمســك أغلب الموظفين بالوظائف الحكومية، وعدم الرغبة في التقاعد وكأنه شبحٌ مخيفٌ؛ بل يتحججون بأعذار مختلفة من بينها أن الجلوس في البيت ملــلٌ، وفراغٌ قاتلٌ، كما أن مُخَصَّــص التقاعد لا يكفي الحاجة، وفي الحقيقة يرى العديدُ من المهتمين ضرورة دراســة وتطوير أنظمة التقاعد بما فيها المبكر؛ وذلك لفتح مجال الوظائف الشــاغرة للشباب، وأن يُحسَــب راتب التقاعد بحدٍّ أدنى يكفي لتلبية الأساسيات المعيشية،

وفقــاً للمراتب والمزايا التي كان يتقاضاها الموظف قبل إحالته للتقاعد. وكما ســبق ذكره؛ فإن من إيجابيات التقاعد المبكر أن فيه فوائد للموظف؛ إذ ســيقضي ما تبقى له من ســنين متفرغــاً لأسرته وأعماله الخاصــة، ومتابعة هواياته المُحبَّبة بعيــداً عن ضغوط العمل التي تُعقَد من أجلها الدورات التدريبية تحت هذا المُسمَّى.

لعل الواقع الإداري في المملكة العربية السعودية في الفترة الماضية اصطدم كثيراً برغبات الموظفــين الذين يرون في التقاعد المبكر فرصةً جيدةً للتوازن في مســاراتهم الحياتية؛ حيث رفضــت بعض الجهــات الحكومية تلبية طلبــات الكثيرين من راغبي التقاعــد، وأبرز تلك الجهــات كانت إدارات تعليمية؛ حيث رفضت اســتقبال طلبــات التقاعد المبكر لعددٍ كبيرٍ مــن المعلمين، وأحالتهــم إلى برنامج «فارس» الإلكتروني الذي صممتــه وزارة التعليم خلال السنوات القليلة الماضية ويستخدم في معاملات موظفي التعليم بشكل عام لإتمام العملية، وتــم رفض قبول طلبــات تقاعدهم يدوياً، ولم يُفْتَح باب الحوار معهــم، ولم يُمنَحُوا الوقت للحديث. وكانت مبرراتهم للتقاعد أنهم خدموا سنواتٍ طويلة في الميدان التربوي وغالبيتهم لــه أكثر من (٢٥) عاماً، وكثيرٌ منهم تجاوز عمره الـخمســين عامــاً، ويرغب في الراحة، كما بينوا أنهم تقدموا بحســب الأنظمة واللوائح التي تكفل للمعلم حقَّ التقاعد، إلا إن برنامج «فــارس» لا يقبل طلبات التقاعد، وربمــا كان رفض طلباتهم يعود إلى «قرار» من الوزارة في عدم إحداث إرباكٍ في العملية التعليمية.

وحيــث أصبح عملُ المرأة أمراً واقعاً، ومطلوباً في كثــيرٍ من الأحيان؛ إذ نجد أن الأعمال التــي تمارســها المرأة هي من أنســب الأعمال في المجتمع الســعودي؛ لتوافقهــا مع أحكام الشريعة الإســلامية الغراء؛ ولكن تبقى النظرة إلى الوظيفة بأنها العمل الثاني والعمل الأول هــو الأسرة، وأن الوظيفة بمثابة تكليف إضافي لعمل المــرأة داخل أسرتها. ويرى الكثيرُ من العامــلات الســعوديات أنهن ما زلن قادرات على العطاء بســخاء للوطن، وأنهن بإمكانهن تطويــر أدواتهــن مع تطوُّر ونمو مســيرة التنمية في الوطن، إلا إن هنــاك فئات أخرى رأت أهميــة البدء في تنفيذ قرار التقاعــد المبكر خاصةً للاتي أمضين ســنواتٍ طويلةٍ في الخدمة ومــا زلن على رأس العمل معتقدات أن في تنفيذ هــذا القرار إعطاء فرصة للدماء الجديدة الشــابة، وتخفيف جزءٍ عن كاهلِ الدولة من مشــكلة بطالة البنات القابعات منذ ســنوات

طويلة في منازلهن ينتظرن دورهن في خدمة الوطن؛ لذلك كان هناك ولفترة طويلة تباينٌ في ردودِ أفعال النســاء العاملات الســعوديات في القطاع الحكومي حول التقاعد المبكر للمرأة العاملة. وجاء الحديث الرسمي والواقع الإداري مؤخراً مطمئناً لها؛ إذ ترك لهن حرية اتخاذ قرار التقاعد المبكر من عدمه؛ فهذه الحرية كفيلةٌ بأن تجعل المرأة السعودية العاملة تبدأ بالتفكير جدياً في اختيار الوقت الملائم لها الذي تقرر فيه اتخاذ قرار التقاعد المبكر. كذلك فَرَض الواقع الإداري الجديد في المملكة أن يكون قرارُ التقاعد المبكر اختيارياً وليس إجبارياً؛ تقديــراً للظروف الخاصة بكلِّ موظفة، وكانت فكرةُ تقاعد المرأة مبكراً لقيت تفاعلاً ســواء بالتأييــد أو الرفض، وكان التباين بين وجهتي النظر لأســبابٍ متعــددة؛ مثل: معرفة مقدار الراتب الذي ســوف يُمنَح لهن للتقاعد المبكر بعد مرور عددٍ معين من ســنوات الخدمة، أو أحقيتهن في التقاعد المبكر، وأن يحصلن على الراتب كاملاً نظير خدماتهن الطويلة في العمل.

وعلى اعتبار أنَّ النســبة الكبرى من العاملات الســعوديات في القطاع الحكومي يعملن في التعليــم؛ ففــي الفترة الأخيرة وفي اســتطلاع صحفي لآراء عددٍ من المســؤولات في قطاع التعليم بشأن التقاعد المبكر للمرأة السعودية مدعوماً باستبيانٍ تَمَّ توزيعه على المئات من المتدربات في مختلف مراحل التعليم الابتدائي والمتوســط والثانوي وتعليم الكبيرات، وأيضاً المشرفات التربويات. وقد أوضحت نتائج هذا الاستطلاع أن قرار التقاعد المبكر يعتمدُ على الظــروف الخاصة بكلِّ موظفةٍ، وأنَّ رأي الجهات الإداريــة في تَرْك قرار اتخاذ خيار التقاعد المبكر للمرأة الســعودية نفسها هو قرارٌ صائبٌ يَنُمُّ عن قيادةٍ حكيمةٍ تعمل ما بوسعها لما فيه صالح المرأة السعودية.

كذلــك بيَّنَت النتائجُ حقيقة أنَّ لعمل المرأة رغم أهميته ضريبةً يتحملها كلٌّ من الزوج والأبناء؛ بالإضافة لإمكانات المرأة العاملة الجســدية والنفسية؛ إذ إنها تعاني ضغوطاً نفسيةً ومتاعــب أسريةً؛ لما تتحمله من التزامــات تربوية ومادية، تلك الضغوط التي تحوَّلَت لدى البعض إلى أعراضٍ صحيةٍ تحتاجُ إلى المعالجة.

أيضــاً اتضح مــن وجهة النظر المؤيدةِ للتقاعدِ المبكر أنه قرارٌ عــادلٌ يخدمُ أهدافاً عِدَّةً منها الإسهام في توظيف الخريجات اللاتي ينتظرن دورهن في خدمة مجتمعهن، وأيضاً تفرُّغ المتقاعدة لنفســها من الناحية الصحية والأسريــة والعائلية، والقدرة على رعاية الزوج الذي

أوشــك عــلى التقاعد (أو ربمــا تقاعد بالفعل) والاهتــمام به بعد أن كان عونــاً للزوجة في أثنــاء انخراطها في العمل لخدمة الوطن؛ فجاء الوقت الــذي ينبغي أن تُوجِّه فيه جهودها نحو أسرتها، وأن الأبناء يكبرون وتكبر معهم همومهم واحتياجاتهم ومشــكلاتهم ويحتاجون الوقــت الكافي للرعايــة والنصح رغم أن البعض يعتقدُ أنَّ الأبنــاء إذا كبروا يمكن أن يكونوا قد اســتقلوا مادياً واجتماعياً، وما كل ذلك إلا بتواجد الأم المتفرغة؛ لمشاركتهم اهتماماتهم، وإرشــادهم وهم يســيرون نحو بناءات أسرية جديدة. هذا مع التسليم بحقيقة أن للمرأة المتقاعدة طاقات كامنة لم تُستَنفَد؛ بل تتجدد لرصيدها من الخبرات والتجارب التي تؤهلها للعطــاء من أوجه متعددة؛ منها ما يتعلق بالزوج والأبناء وتوطيد الصلات العائلية وتعزيز العلاقات؛ إضافةً إلى حقوق تتعلق بها شخصياً من منطلق قول النبي صلى الله عليه وسلم: «وإن لنفســك عليك حقاً»، كما أنَّ هناك أوجهاً عديدةً للعطاء تتعلَّق بخدمة المجتمع لمن ترغب في مواصلة العمل، ومنها إمكانية الانخراط في الأعمال الخيرية على مســتوى المجتمع أو إمكانية التفرُّغ للالتحاق بحلقات حفظ القرآن الكريم في ظروف نفســية مناســبة تخلو من متطلبات الوظيفة المرهقة. وأيضاً الحاجة إلى خبراتهن في توجيه المؤسســات التعليمية الأهلية؛ للاستفادة من كفاءات المتقاعدات؛ مما يجعل تلك المؤسسات على درجة من التميز والجــدارة بفضل إمكانيات المتقاعدات المهنية. كما أن العمل الحرَّ متاحٌ أيضاً للمتقاعدات حال رغبتهن؛ فكثيرات منهن اتجهن لممارســة وإدارة أعمال حُرَّة خاصة بهن يمارســنها برضًا ممتزجٍ بالإبداع، ويتميز بمردوده الإيجابي عليهن وعلى المجتمع.

وكان من أهمِّ الدراســات المحلية والتي تهتمُّ بإبراز العلاقة بين مشكلة الدراسة والواقع الإداري في المملكة هي ما تناولته المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عن أثرِ التقاعدِ المبكر على ميزانية المؤسسة؛ من خلال إعدادها للدراسات الدورية كل ثلاث سنوات؛ حيث أعدَّت مؤخراً ثماني دراســاتٍ إكتوارية هدفها فحص المركز المالي للمؤسســة؛ حيث انتهت توصيات الدراســات وخاصةً الدراســة الإكتوارية الثامنة في العام ٢٠١٣م، إلى العمل بناءً على نتائج الدراســات؛ لإعادة النظر بموضوع التقاعد المبكــر، والتي من أهمِّها تعديل معادلة التقاعد المبكــر؛ لتصبح أكــثر توازناً إكتوارياً، وتعديل الفترة المرجعية في احتســاب متوســط الأجر المُستخدَم في احتساب الرواتب التقاعدية. ومن المعروف أنَّ المؤسسة تقومُ بعملِ دراسات متنوعــة؛ من خلال أخذ عينات من عِدَّة دول عربية وإقليمية تتفق مع الواقع التأميني في

المملكة والاطلاع على الواقع التأميني لدى هذه الدول، والتي جميعها تَحْصُر فكرة التقاعد المبكر للمهن الخطرة فقط، ورغم أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تقدِّم العديد من الخدمــات التأمينية غير خدمات التقاعد؛ مثل: خدمات الوفاة، والعجز، وخدمات إصابات العمل، إلا إن الكثير ممن ليس لديهم فكرة كاملة عن أنشــطة المؤسســة يربطون أنشــطة المؤسســة فقط بالتقاعد المبكر، وتؤكد نتائج الدراسات على أهمية إقناع المواطن/المواطنة المؤمن عليهم بضرورة الاســتمرار في الاشــتراك وتجنُّب اللجوء للتقاعــد المبكر إلا للضرورة، وتوعيتهم بأن الاستمرار في العمل غالباً يمثل الاستقرار في الحياة، ومن شأنه أن يرفع الراتب التقاعدي في نهاية الأمر.

كانــت دراســةُ العبيــدي (١٩٨٨)، دراســةً ميدانيةً أُجرِيَــت على عينةٍ عشــوائيةٍ من المتقاعديــن تبلــغ (٥٠٠) متقاعدٍ في فروع البنك العربي الوطنــي في ثلاثٍ من مدن المملكة الكــبرى هي: الرياض، وجدة، والدمام، وموضوع الدراســة عن العلاقــة بين التقييم الذاتي للحالة الصحية بعد التقاعــد، والخصائص الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية للمتقاعد؛ حيث اعتمد الباحث في هذه الدراســة على اســتخدام أســلوب المقابلة الشــخصية، وذكر الباحث بالنســبة للمرأة أنه مــن الأهمية التخطيط لمرحلة التقاعــد؛ لكونه يأتي في مرحلة تكــون فيهــا المرأة أقــلَّ رغبةً في المخاطــرة من الناحيــة المادية، وأكثر ميلاً إلى الاســتقرار، وقد توصلت الدراســةُ إلى أن تقييم المتقاعد لذاته من الناحية الصحية يختلف تبعاً لحالته الاجتماعيــة والاقتصادية ودوافعه للتقاعد، كما يختلف المتقاعــدون في تقييمهم لحالاتهم الصحيــة قبــل التقاعد وبعــده باختلاف مواقعهم الســابقة في قائمة الوظائــف التي كانوا يشــغلونها، كما أنَّ نســبةَ مَنْ تحسَّــنَت صحتهم بعد التقاعد كانت تزيد كلما زاد المعاش التقاعــدي أو كانت لهم خطط لمرحلة التقاعد، كما أشــار الباحــث إلى أن النواحي المالية تلعب دوراً مهماً في كثيرٍ من المشــكلات التي يتعرَّض لها المتقاعد مبكراً، وأنَّ المتقاعد الذي لديه من الدخل ما يسُــدُّ حاجاته الأساســية سيكون أسعد حظاً من أولئك الذين لا تكفيهم معاشــاتهم خلال هذه المرحلة، وأن المتقاعد مبكراً يشكو دائماً من ضَعْف الراتب التقاعدي وعدم وفائه باحتياجاته الأساسية.

كما أن العبيدي (١٩٨٩) أشار في دراسة عن المتقاعدين في مدينة الرياض إلى أنَّ النشاط المِهَني والوظيفي الذي يمارســه المتقاعد لــه دورٌ في تكيُّفه مع هذه المرحلة، وأنَّ التخطيط

الإســتراتيجي لمرحلــةِ التقاعد له دورٌ في التكيُّف مع هذه المرحلــة؛ حيث كانوا أقلَّ معاناةً لمشــكلة الفراغ من المتقاعدين الذين لم يخططوا لهذه المرحلة. كما أنهم كانوا أقل معاناةً للمشــكلات المالية. وأن المتقاعدين لأســبابٍ صحيةٍ يواجهون مشــكلات مالية بنسبةٍ أكبر ممن تقاعدون بســبب بلوغ التقاعد أو لظروف اجتماعية، ويمكن تلخيصُ نتائج دراسته في النقاط التالية:

- يلعبُ النشاط المهني أو الوظيفي الذي يزاوله الفرد بعد التقاعد دوراً مهماً في مدى تكيُّفِه لهذه المرحلة.
- يلعبُ التخطيطُ لمرحلة التقاعد دوراً مهماً في مدى التكيُّف لمرحلة التقاعد المبكر.
- يختلــف المبحوثون في مــدى تكيُّفِهم مع مرحلة التقاعد المبكــر باختلاف الوظائف التي كانوا يشغلونها.
- إن المتقاعديــن الذيــن خططوا لمرحلــة التقاعدِ المبكر أقــلَّ معاناةً لمشــكلةِ الفراغ من المتقاعدين الذين لم يخططوا لهذه المرحلة.
- المشكلات المالية ترتفع بين من لم تكن لهم خُطَط لمرحلة التقاعد المبكر، وتنخفض بين مَنْ كانت لهم خُطَط لهذه المرحلة.
- إنَّ المتقاعدين مبكراً لأســبابٍ صحية يواجهون مشــكلاتٍ مالية بنسبةٍ أكبر ممن تقاعدوا؛ بسبب بلوغ سِنِّ التقاعد أو لظروف اجتماعية.

أما الغريب (١٤١٦)؛ فكانت دراســته في مدينة الريــاض، عن المتقاعدين والتعرُّف على مشــكلاتهم الاجتماعية ودورِ الخدمة الاجتماعية في مواجهتها، وقد توصَّلَت الدراسة إلى أن المتقاعدين يعانون من العديد من المشــكلات الناجمة عن التقاعد، وقد جاءت المشــكلات الاقتصادية في المرتبة الرابعة بعد المشــكلات النفســية والاجتماعية والأسرية، كما توصلت الدراسةُ إلى أنَّ هناك علاقةً وثيقةً بين الشعور بالعزلة الاجتماعية والعملِ بعد التقاعد، كما أنها لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخطط التقاعد.

وكانــت دراســة تنبــاك (١٤١٦) في ثلاثِ مــدنٍ هي: مكــة المكرمة، والمدينــة المنورة، وجــدة؛ وذلك عن العلاقة بين نظــام تقاعد هيئة أعضاء التدريس، والاســتثمار البشري في الجامعات الســعودية، وقد اســتخدم الباحثُ لهذه الدراســة المنهج التاريخي، وهو عبارة

عن دراسة للسجلات والوثائق والاعتماد عليها في تكوين النتائج، كما استخدم المنهج الوصفي؛ حيث يَصِف الظاهرة، ويجمع معلوماتٍ دقيقة عنها، وأخيراً استخدم المنهج التحليلي في تحليل البيانات التي تمَّ الحصول عليها. وقد أجْرَى هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في ثلاثِ جامعات بالمنطقة الغربية، وهي: جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وفرعها بالمدينة المنورة، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة وفرعها في الطائف، والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. وقد توصَّلت الدراسة إلى عدم استعداد عضو هيئة التدريس لمرحلة التقاعد؛ إذ لا توجد لديه خُطَّة عمل بعد هذه المرحلة، كما أن لعضو هيئة التدريس الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد سِنِّ الستين.

أما دراسةُ الزامل (١٤١٧)؛ فكانت عن حاجة الجامعات السعودية لاستمرار أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم بعد تقاعدهم، وذلك على مستوى الجامعات السعودية السبعة وقتها. وقد توصَّلت الدراسةُ إلى أن غالبية أفراد العينة يرغبون في العمل بعد بلوغ سن التقاعد، كما أن هناك آثاراً اقتصاديةً تنتج عن التقاعد، كما أن غالبية أفراد العينة يشعرون أنهم قادرون على العمل بعد بلوغ سن التقاعد.

أما دراسة شرف (١٤١٧) في مدينة جدة؛ فكانت عن توافق المتقاعدين مع الحياة الأسرية والاجتماعية، وكانت أهم نتائج الدراسة هي شعورُ المتقاعد بالأمان الاقتصادي وكفاية دخله في سَدِّ احتياجات أسرته من أهم مظاهر التوافق في مرحلة التقاعد، كما تمثِّل الظروف الاقتصادية أهميةً بالغةً في حياة المتقاعدين وفي إحساسهم بالرضا عن الحياة بعد التقاعد، كما أن تدني المستوى الصحي، والوضع المادي والاجتماعي يؤثر سلباً على رضا المتقاعد عن حياته.

وفي دراسةٍ أخرى للباحثة النعيم (١٤٢١) عن التقاعد المبكر للمرأة العاملة؛ بهدف التعرُّف على إيجابيات وسلبيات التقاعد المبكر على كلٍّ من الموظفة والعمل، والضوابط التي بالإمكان الأخذ بها عند التقاعد المبكر، والحلول لتطبيق التقاعد المبكر والحوافز على ذلك. وقد توصلت الباحثة إلى أن ما نسبته (٤٧,٤ ٪) من عينة الدراسة يرين عدم تطبيق نظام التقاعد المبكر على الجميع دون استثناء؛ لأسبابٍ مختلفةٍ منها أنَّ لكلِّ موظفةٍ ظروفها الخاصة بها، وأنَّ عطاء الموظفة ليس مرتبطًا بعددِ سنوات معينة وغيره.

وفي دراسةٍ للباحثتين أبو خضير والمعجل (١٤٢٣) عن مرئيات الموظفات نحو نظام التقاعد المبكر للعاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، ومن أهم النتائج التي توصَّلَت لها الدراسة أن يكون تطبيقُ نظام التقاعد المبكر اختيارياً، وذلك بنسبة (٨٠٪) من عينة الدراسة، كما أن ما نسبته (٥٤٪) سوف يترتب عليه العديد من المزايا، والتي منها الإسهام في حَلِّ مشكلة التوظيفِ، وإتاحةِ الفرصةِ للمرأة؛ للتفرُّغ لواجباتها الأسرية، ودخول دماء جديدة تساعد على تطوير منظمات العمل، إلا إنه يترتب عليه العديد من السلبيات، والتي منها إهدار الخبرات الوظيفية، والتأثير السلبي على الظروف الاقتصادية للمرأة.

وفي دراسة السلطان وابن طالب (١٤٢٤) عن المتقاعدين في المملكة العربية السعودية بدراسة أوضاعهم، وإدارة خدماتهم، والاستفادة من خبراتهم، وكان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع المتقاعدين في المملكة خلال الفترة الزمنية (١٤١٠-١٤٢٠)، وقد طرح الباحثان عدداً من الأسئلة، والتي كان منها عن نظام التقاعد الإجباري والمبكر الذي يقصِّر سنوات تحصيل الاشتراكات، ويمدِّد سنوات الصرف للمتقاعدين، ويمكن أن يسبب أعباء مالية لصندوق التقاعد في الحاضر والمستقبل، وقد توصَّل الباحثان إلى أن ما نسبته من (٤٠-٥٧٪) من المبحوثين حسب مؤهلهم التعليمي يرون أن المتقاعد مبكرًا يستفيد من الصندوق أكثر من المتقاعد النظامي، وأن (٤٢-٥٢ ٪) منهم يرون ربط التقاعد المبكر بسنوات الخدمة، وبلوغ سن (٥٠) سنةً للموظف المدني؛ لتقصير فترة الاستفادة من الصندوق، وقد قدَّم الباحثان توصيةً لمزيدٍ من استثمار المعرفة والخبرة وتخفيض بعض العبء عن صندوق التقاعد بأن يتمَّ رفعُ الحدِّ الأدنى لعدد السنوات المطلوبة للخدمة قبل استحقاق التقاعد المبكر إلى (٢٥) عاماً للمدنيين بموافقة جهة العمل و(٢٧) سنةً للمدنيين بقوة النظام. كما أَوْصَت الدراسةُ لحلِّ مشكلة الأعباء المالية التي يتحمَّلها صندوق التقاعد نتيجة التقاعد المبكر وقِصَر مدة الخدمة؛ بأن يتمَّ تعديلُ أنظمة التقاعد الحالية باتجاهٍ يؤدي إلى توسيع فترة دَفْع الاشتراكات وتقصير فتراتِ الصرف من الصندوق، وأن يتمَّ حَسْمُ (٥٪) من راتب أيِّ عملٍ إضافي يحصل عليه الشخص بعد تقاعده ما دام أنه يعمل وفي الوقت نفسه يستلم معاشاً تقاعدياً من الصندوق.

أما دراسةُ اللعبون في مدينة الرياض في عام (١٩٩٧)؛ فكانت عن اتجاهات المرأة

السـعودية العاملة نحـو التقاعد المبكر، وكانت عينةُ الدراسـة (٢٨٥) موظفةً في قطاعات مختلفة؛ حيث توصلت الدراسـة إلى وجود اتجاهٍ قويٍّ لدى المرأة السـعودية العاملة نحو التقاعـد المبكر بنسـبة (٩٤,٨ ٪) نتيجةً للضغوط الاجتماعيـة والأسرية، والرغبة في التفرُّغ لشؤون الأسرة، كما أن (٩٠,٦ ٪) يرين أن التقاعد المبكر يتيحُ لهن الاستمتاع بالحياة والتفرُّغ لأنفسـهن، كما توصَّلت الدراسـةُ إلى أنَّ الظـروفَ الصحية كان لها تأثـيرٌ على اتجاه المرأة السـعودية العاملة نحو التقاعد المبكر، كما توصَّلَت أيضاً إلى أنه كلما كانت الأسرة محتاجةً لراتب المرأة؛ فإن ذلك يمنعها من التقاعد المبكر.

أما الغريب (١٩٩٨) في مدينة الرياض؛ فكانت دراسـته عن مصلحة معاشـات التقاعد كمؤسسة لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية، وقد توصَّلَت الدراسةُ إلى أن من أهم المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها المتقاعدون هي المشـكلات الاجتماعية يليها المشكلات النفسية، ثم الصحية، ثم الأسرية وأخيراً الاقتصادية.

وكانت دراسة الغامدي في مكة المكرمة في عام (١٩٩٩) عن اتجاه المعلمين نحو التقاعد المبكر وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية والشـخصية والاجتماعية، وكانت عينة الدراسـة (٧٢٢) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهٍ سالبٍ نحو التقاعد المبكر لدى (٥٠٪) من عينة الدراسـة، كما وجدت أن هناك علاقة إيجابية نحـو التقاعد المبكر، وبين متغير العمر وسـنوات الخـبرة، في حين كانت هناك علاقةٌ سـالبةٌ بين اتجاه المعلم نحـو التقاعد المبكر والمرحلة التعليمية التي يدرسها.

وقـدم الفـوزانُ (٢٠٠٣) دراسـةً اسـتطلاعيةً عن آثار خفـض عدد سـنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد في نظام الخدمة المدنية السـعودي؛ من خلال اسـتقصاء آراء الموظفـين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السـعودية باسـتخدام عينةٍ بلغ عددها ٥٠٠ موظـفٍ مـن مختلف الأجهزة الحكوميـة بمدينة الرياض، وباسـتخدام مجموعةٍ من الأسـاليب الإحصائيـة توصَّلت الدراسـةُ إلى أنَّ سياسـة تخفيض سـنوات الخدمة اللازمة للتقاعد بشـكلٍ عام لها متطلباتها الخاصة والبيئة المناسـبة لتطبيقهـا؛ إذ إن عدم ملاءمة الظـروف المحيطة قد يخلق من هذه الإسـتراتيجية مشـكلةً ذات تبعـاتٍ متعددةٍ؛ حيث لا يمثـل التقاعد المبكر مشـكلةً لمجتمـعٍ تتوافر فيه الخبرات الوطنية؛ إذ لا يتم الاسـتعانة

بالخـبرات الوافدة والأجنبية. وقد توصلت الدراسـةُ إلى عددٍ من الآثـار الإيجابية وأخرى سـلبية لخفضِ عدد سـنوات التقاعد، وتمثَّلَت الآثارُ الإيجابيةُ في معالجة الخلل في سـوق العمل، وإيجاد فُرَص للداخلين الجُدُد إلى سـوق العمل، والإسـهام في حلِّ مشـكلةِ العمالة الوافدة، وتحسين أداء العمل الحكومي، وتوجيه الموارد البشرية الوطنية، وقد وافق معظم المبحوثـين مـن الموظفين على هذه الآثار. أما الآثار السـلبية؛ فقـد تضمَّنَت خلق متاعب نفسية واجتماعية للموظف المتقاعد، وزيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد، بينما انقسم المبحوثون في أفراد عينة الدراسـة بين موافقين وغير موافقين حول الأثر الأول (خلق متاعب نفسية واجتماعية للموظف المتقاعد)، ومال معظمهم نحو الموافقة على الأثر الثاني (زيادة أعباء صندوق معاشـات التقاعد)، وانتهت الدراسـة إلى مجموعةٍ من التوصيات الأكاديمية والعلمية.

وأجرى السـلطان وابن طالب (١٤٢٤) دراسـةً بعنوان (المتقاعـدون في المملكة العربية السـعودية، دراسـة أوضاعهم، وإدارة خدماتهم، والاسـتفادة من خبراتهـم)، وقد هدفت الدراسـةُ إلى دراسـة أوضاع المتقاعدين، وإدارة خدماتهم، والاستفادة من خبراتهم في مجال التعليم، ومجال التدريب، ومجالات العمل الأخرى؛ حيث تتنامى أعدادُ المتقاعدين بشـكلٍ ملحوظٍ في المملكة العربية السـعودية نتيجةً لتحسُّن مستويات المعيشة، وتطوُّر المستويات الصحية في المملكة؛ إذ أشـارت بعض الدراسات الديموغرافية إلى أن قرابة خمسة عشر ألف مواطنٍ سـعوديٍّ يخرجون من سـوق العمل الحكومي في العام، وذلك بحكم نظام التقاعد المعمول به حالياً، وقد أُجرِيَت الدراسـةُ على (١٧٥٦) فرداً من المبحوثين في عينة الدراسـة. وأكَّدَت نتائجُ الدراسـة أن (٥٣٪) من عينة الدراسـة تتراوح أعمارهم عند التقاعد من (٥١ – ٦٠) سـنةً و(٤٠٪) لم تتجاوز أعمارهم (٥٠) عاماً، وأن سنوات الخدمة عند التقاعد المبكر لـ (٣٥٪) من العينة تقلُّ خدماتهم عن (٣٠) عاماً وقرابة (٣٠٪) تتراوح عدد سنوات خدمتهم من (٣٠ – أقل من ٤٠ سنة)، وبيَّنَت الدراسةُ في نتائجها أن مكملي سنوات الخدمة (٤٠) عاماً لا تزيد نسبتهم عن (٣٪) من عينة الدراسة. كما أكدت النتائجُ على أن دوافع التقاعد المبكر لدى المدنيين والعسكريين قرابة (٣٢ ٪) من المدنيين و (١٦ ٪) من العسكريين أشاروا إلى أن الدافـعَ الأول للتقاعد المبكر هو الرغبة في العمل الحُرِّ، في حين أنَّ قرابة (١٨ ٪) من المدنيين و(٣٠ ٪) من العسكريين أشاروا إلى أن تحسين مستوى الدخل هو الدافع إلى التقاعد المبكر.

أما المطيري (٢٠٠٥)؛ فكانت دراسته عن اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعد المبكر في نظــام الخدمة المدنية الســعودي، وقد توصَّلَت الدراســةُ إلى أنَّ عــدد الذين يرغبون في التقاعد المبكر أكثرُ من الذين لا يرغبونه، وغالبية الموظفين المدنيين في الدولة يوافقون على أن التقاعــد المبكر له عدد من الإيجابيات والســلبيات، وأنَّ من أهــمِّ إيجابياته توفير عددٍ من الفرص الوظيفية، والمســاعدة في التخفيف من مشــكلة البطالة، والمساعدة في التخلُّص مــن البطالة المُقنَّعَة، وإتاحة فرص الترقي للموظفين، والمســاعدة في تجديد الخدمة العامة وتحديثها، والمســاعدة في إدخال دماء جديدة للعمل الحكومي، والإســهام في زيادة نســبة الســعودة، وتوجُّه بعض المتقاعدين إلى الإسهامات التطوعية والخيرية، والإسهام في القطاع الخاص، وتحســين الوضع المعيشي للمتقاعد؛ من خلال عمله لحســابه الخاص، إلا إن أفراد الدراسة انقسموا حول إيجابيات التقاعد المبكر؛ مثل تخلص القطاع الحكومي من الموظفين غير المنتجين، والتشــجيع على استثمار النسبة التي تُقطَع من الموظف قبل تقاعده بطريقةٍ أكثرَ فاعليةً نتيجة الزيادة في مصروفاته.

أما بالنسبة لسلبيات التقاعد المبكر؛ فقد كانت تتمثَّلُ في تسرُّب بعض الكفاءات البشرية وأصحــاب الخبرة، وصرف معاشــات التقاعد في فتراتٍ أطول، وزيادة مصروفات معاشــات التقاعد. والسلبيات التي لم يتفق عليها أفرادُ الدراسة؛ هي تحمُّل الأجهزة الحكومية مبالغ مالية؛ بسبب تأهيل وتدريب الموظفين الجُدُد، وتعطيل بعض الطاقات العاملة في المجتمع؛ نظراً للجوء المتقاعد إلى الاكتفاء بالمعاش التقاعدي. كما توصَّلَت الدراسة إلى أن أكثر العوامل المؤثرة في طلب التقاعد المبكر؛ هي الرغبة في ممارســة العمل الحر، يليها التفرغ للشــؤون العائليــة، والبحث عن فرص وظيفية أفضل. أما العوامــل التي تؤثر على قرارات الموظفين المدنيــين في عــدم الرغبة في التقاعد المبكر؛ فقد كانت عدم كفايــة المعاش التقاعدي، يليها الرغبة في العمل، وحب المهنة، ويليها إشغال وقت الفراغ والمحافظة على المركز الاجتماعي. كما توصَّلَت الدراســة إلى أن عدد المتقاعدين مبكراً يشــكلون ثلث المتقاعدين بقوة النظام وقت تاريخ الدراسة.

كما قــدَّم الغريبُ (٢٠٠٥) ورقةَ عمــلٍ حول «المتقاعدون: والاســتفادة من خبراتهم» قدَّمَهــا لندوةِ المتقاعدين بــين الاهتمام والتجاهــل والتي عُقِدَت بجامعــة نايف العربية

للعلـوم الأمنيـة. وقـد هَدَفَ الباحـثُ في عرضه إلى التعـرُّف على أهمية الاسـتفادة من خـبرات المتقاعدين في تأسـيس جمعية للمتقاعدين أو إعداد موظفين في شـؤون التقاعد، أو تأسـيس إدارات لشـؤون المتقاعدين في الأجهزة الحكومية. وكذلك التعرُّف على نماذج مـن برامج الاسـتفادة من خـبرات المتقاعدين واسـتثمار طاقاتهم، وإعـادة تحويلهم إلى قـدرات وموارد بشرية لهـا دورها وإسـهاماتها في خدمة التنمية؛ مثل: الاسـتفادة منهم في الأعـمال التطوعيـة، أو في التوثيـق والتاريـخ أو في برنامـج محـو الأمية أو مـا يُعرَف بـالإدارة الذاتية أو في برامج الخدمة الذاتية أو الاسـتفادة منهم في تشـكيلِ لجان التطوير أو التدريـب في المجـالات الفنيـة، أو برامج دعم رجـال الأعمال الشـباب، وكذلك هَدَفَ الباحـث إلى التعرُّف على نمـاذج من خبرات المتقاعدين في بعض الدول وكيفية الاسـتفادة منها، وعَرْض بعض التوصيات التي يمكنُ أن تُسْـهِمَ في تطوير برامج الاسـتفادة من خبرات المتقاعدين والتي كان من أهمِّها إنشـاءُ مكتبٍ للخدمة الاجتماعية والاستشـارات النفسية في مؤسسـات معاشـات التقاعد، وتعيين أخصائيين اجتماعيين مـن خريجي مهنة الخدمة الاجتماعية والإرشـاد النفسي الذين تَمَّ إعدادهم مهنياً؛ للتعامل مع مشكلات المتقاعدين؛ لتقديـم الخدمات الاستشـارية لهم، وتقديم العلاج المناسـب لهم، وإشـباع احتياجـاتهم النفسـية والاجتماعية، وكذلك إنشـاء إدارات وأقسـام للمتقاعدين في مختلف المؤسسات والأجهـزة ترعى حقوقهـم، وتنظم برامجهم، وتقدم مختلف الخدمـات لهم وتكون بمثابة وسيلة الاتصال ما بين الجهاز والمتقاعدين؛ كدليلٍ على أهمية هـذه الفئة واستمرار اتصالهم بالجهاز وبالمجتمع ككلٍّ، وتتولى التنسـيق فيما بين الجهاز ومؤسسـة معاشـات التقاعد، وأيضاً تهيئة المجتمع لمرحلة التقاعد من وقتٍ مبكرٍ؛ من خلال إعداد برامج وخُطَط سابقة للتقاعـد؛ كـي يتلقَّـى المتقاعدون عن طريقها المشـورة اللازمة للتكيُّف مـع مرحلةِ الكِبَر والتقاعد، وعَقْد وِرَش عملٍ عامة للأفراد القريبين من التقاعد؛ لإعدادهم نفسـياً واجتماعياً لمرحلة التقاعد، وإنشاء جمعية لرعاية المتقاعدين، وجمعية أصدقاء المتقاعدين يتبعها مركزٌ للأبحـاث العلمية والتطبيقية عن المتقاعدين ورعايتهم، وإنشـاء مراكـز للمتقاعدين، وأن تتنوع أنشطتها، وأن يكون تصميمها متفقاً مع البيئة المحلية للمجتمع.

أما دراسـةُ عقران (٢٠٠٥)؛ فكانت عن التخطيط الإسـتراتيجي لإدارة مورد الأسرة المالي في مرحلـة التقاعد للمرأة السـعودية العاملة في محافظة جدة، وقد توصَّلَت الدراسـةُ إلى

وجود علاقــةٍ طرديةٍ بين عمر الزوجة وحجم الأسرة، وبين التخطيط الإســتراتيجي للتقاعد؛ وذلــك لقربها من تلــك المرحلة، كما توصَّلَت الدراســةُ إلى عدم وجــود علاقةٍ بين المؤهل العلمــي، ومهنــة الزوجة، ومدة الخدمــة، ودخل الأسرة - والتخطيط الإســتراتيجي لمرحلة التقاعــد، كما توصَّلَت الدراســة إلى أن مســتوى إدارة العينــة لمواردها المالية متوســطة، كــما أن نســبةً عاليةً لم تفكــر في وضعها المالي بعــد التقاعد كما أنها لم تخطــط للتقاعد، ولم تحدِّد المبلغ الذي تحتاجه بعد التقاعد، وكانت خُطَط ما بعد التقاعد تركَّزَت في الاهتمام بالأسرة والتفرُّغ للعبادة.

وكانت دراســة القحطــاني (٢٠٠٩) بعنوان: (الميــل للتقاعد المبكر لــدى رجال الأمن: دوافعه، وانعكاســاته الأمنية، والإدارية)، والدراســة تركز على القطاعات الأمنية في المملكة، وتهــدف إلى التعرُّف على مســتوى ميول رجال الأمــن نحو التقاعد المبكــر، والتعرُّف على دوافع التقاعد المبكر لدى رجال الأمن، وكذلك تهدف إلى التعرُّف على الانعكاسات الإدارية والأمنيــة للتقاعــد المبكر، وأيضاً التعرف على مــا إذا كانت هناك علاقةٌ بين مســتوى ميل رجــال الأمن نحو التقاعد المبكر، والأســباب والدوافع للتقاعد المبكر لديهم. واســتخدمت الدراســةُ المنهج الوصفي، وذلك عن طريق تطبيق مدخل المســح الاجتماعي على الضباط العاملــين في الإدارات المركزية، وفي الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. واســتخدمت الدراســة أداةً واحدةً لجَمْع المعلومات، وهي استبانةٌ تمَّ تصميمها لغرض الدراسة، وتوصَّلَت الدراسةُ من خلال نتائجها إلى أن مســتوى ميل رجال الأمن في المنظمات الأمنية محل الدراســة نحو التقاعد المبكر هو مســتوًى ضعيفٌ أو منخفضٌ، وأظهرت الدراســةُ أنَّ الأســبابَ المندرجةَ تحــت المحور الخاص بأســباب ودوافع التقاعــد المبكر لرجال الأمن تُعَد أســباباً أو دوافع متوســطةً لطلبِ التقاعدِ المبكر، وأن الانعكاسات الإدارية للتقاعد المبكر تؤثِّرُ بدرجةٍ كبيرةٍ نسبياً من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة على الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية في المملكة العربية الســعودية، وكذلك أظهرت الدراســةُ وجود ارتباطٍ طرديٍّ وضعيفٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ بين درجة ميل رجال الأمن في المنظمات الأمنية بالمملكة نحو التقاعد المبكر، ودرجة الدوافع والأسباب للتقاعد المبكر لديهم.

أمــا العبــد اللطيــف (٢٠١٠)؛ فكانت دراســتها وصفيــةً تحليليةً عن نظــام التقاعد

السـعودي، وتعاملـه مع المـرأة مقارنةً بأنظمة بعض الـدول الأخرى، ومـا يهمُّنا هنا هو مـا توصلت إليه الدراسـةُ من أنه كلما كانت الأسرة محتاجـةً لراتب المرأة؛ فإنها لا تطالب بالتقاعـد المبكر. أيضـاً تقِلُّ رغبتها في ذلك إذا قَلَّ دخل زوجها؛ إذ تُسـهم في الصرف على الأسرة ومواجهـة الاحتياجات الأسرية التي لم يَعُد راتب الزوج وحده كافياً لتغطيتها نتيجةً للتغـيرات المختلفة التي يمرُّ بها المجتمع، وغلاء المعيشـة، وارتفاع الأسـعار وأجور المنازل. كما توصَّلَت الدراسـة إلى أن نظام التقاعد السـعودي هو الأعلى في الحسميات من الراتب الأسـاسي (٩٪) بين الدول العربيـة والخليجية، كما أنه الأقل في إسـهام الدولة (٩ ٪)، وهو الأطول في سنوات الخدمة المطلوبة (٤٠ سنة)؛ للحصول على الراتب كاملاً عند التقاعد. كما أنه في الغالب الأقل في المميزات الأخرى، كما أنه ينفرد عن نظام الدول العربية والخليجية؛ وذلـك بمنع المرأة من الجمع بين راتبها إذا كانت تعمل والمعاش المسـتحق لها عن زوجها. ويُقتَـصَر على صرف معاش واحد فقط. كما أنه يحرمها من الجمع بين معاشـها التقاعدي والمعاش التقاعدي المستحق لها من زوجها، وفي ذلك ظلمٌ لها وهضمٌ لحقوقها المالية مقارنةً بالدول الأخرى.

وفي دراسـة الشـتري (١٤٣٢)، التـي حملـت العنـوان «بعض المشـكلات الاجتماعية للمتقاعدين عن العمل: دراسة ميدانية لعينة من المتقاعدين في مدينة الرياض»، استخدم الباحث منهج المسـح الاجتماعي، وجمع البيانات المطلوبة للدراسـة بأسـلوب الاستبيان، والمقابلات الشـخصية، وحاول الباحث التركيز على معرفة أهم المشـكلات الاجتماعية التي يعاني منها المتقاعدون في المجتمع السـعودي؛ وذلك بتحديد أهم هذه المشكلات وعلاقتها بالخصائـص الاجتماعيـة للمتقاعدين من عينة البحث، وقد أجابت الدراسـة عن أسـئلة مهمـة؛ مثل: ما أهم المشـكلات المتعلقة بالجانب الاقتصادي لـدى المتقاعدين؟ ما أهم المشـكلات المتعلقة بالجانب الصحي لدى المتقاعدين؟ ما أهم المشـكلات المتعلقة بمجال العلاقـات الاجتماعيـة والأسرية بعد التقاعد؟ ما أهم المشـكلات المتعلقـة بوقت الفراغ وأنشـطة الترويح؟ ما نظرة المتقاعد نحو إمكانية الإفادة من خبراته العلمية والعملية بعد التقاعد؟ وقد خلصت الدراسـة إلى نتائج كان من أهمها؛ يعاني المتقاعدون من مشـكلات اقتصاديـة وصحية ومشـكلات متعلقة بالفراغ وأنشـطة الترويح، وأوضحت الدراسـة أنه ليس هناك مشـكلات حادة بين المتقاعدين وزوجاتهم وأبنائهـم بعد إحالتهم إلى التقاعد،

كما كشــفت الدراســة أيضاً عن أن الصحة النفســية لهؤلاء المتقاعدين تتفوق على الصحة العامــة وبيَّنَــت أن التقاعــد قد أثَّر في العلاقــة بالأصدقاء؛ حيث أصبح بعــض المتقاعدين لا يــرون أصدقاءهم إلا نادراً والبعض يراهم أقل مما كان عليه الوضع قبل التقاعد، كما أن البعض ذكروا أنهم لم يعد لهم أصدقاء.

كانت دراسة المشاري (٢٠١١) عن التخطيط الإستراتيجي للتقاعد لدى موظفي القطاعات الحكومية بمحافظة حوطة بني تميم، ومن أهم نتائج الدراسة؛ أن من أهم إيجابيات التقاعد هو التفرغ للاهتمام بتربية الأولاد جاء ذلك في مقدمة الأنشــطة، والتفرغ للعبادة، وتفعيل صلــة الرحم، ومتابعة أعمالهم الخاصة. كما توصَّلَت الدراســة إلى أن تخطيط أفراد العينة للتقاعد يســاعدهم على تنظيم حياتهم الجديدة كما يمكنهم من الاستفادة من قضاء وقت الفــراغ بأمرٍ مفيد، وأنَّ من أهم العوامل المؤثرة في التخطيط الإســتراتيجي هو الخوف من ضياع خبرات وســنوات العمل، وتوتر العلاقات العائلية. كما أكدت نتائج الدراســة على أن التخطيط للتقاعد ليس مهماً من الناحية النظرية فحســب؛ ولكن تبرز أهميته في النواحي التطبيقية، وأنَّ منتصف العمر هو اللحظة الملائمة للبدء في وضع إستراتيجيات خطط التقاعد، كما أن سياسات العمل وقرارات العناية بالأسرة تؤثِّر على المرأة عند التخطيط للتقاعد، وأن الراتــب الضئيل يجعل من الصعوبة الادخار للمســتقبل، وأن العوامل النفســية للمتقاعد مبكراً تؤثر على قرار التقاعد لدى المرأة، وكذلك تؤثر المهارات الإدارية على قدرة المرأة على التخطيط للتقاعد. وأكدت الدراســة أيضاً على أن المتقاعــدات المتزوجات يقمن بتخطيطٍ أقل من المطلقات والأرامل أو غير المتزوجات إطلاقاً، وأن عدم ميل النســاء للمغامرة يؤثر على رغبتهن في التخطيط للتقاعد.

وقدَّمت الدوس (٢٠١٣) دراستها حول ضغوط العمل، وعلاقتها بالميل نحو التقاعد المبكر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والتي هدفت إلى تحديد ومعرفة العلاقة بين ضغــوط العمل والميل نحو التقاعد المبكر لدى المعلمات في هذه المرحلة، ووَظَّفَت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج أن مفردات عينــة الدراســة موافقات على المحــور المتعلق بأهم مصادر ضغــوط العمل لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوســط حســابي (٣,٥٥ من ٥)، كما أن مفردات

عينــة الدراســة محايدات في موافقتهن عــلى المحور المتعلق بمســتوى ضغوط العمل لدى المبحوثات من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوســط حســابي (٣,٣٠ من ٥)، كما أظهرت نتائج الدراســة أن مفردات عينة الدراســة موافقات على مستوى الميل نحو التقاعد المبكر لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٦٦ من ٥)، وأظهرت نتائج الدراســة وجود علاقة طردية بين مصادر ضغوط العمل وكلٍّ من آثار ضغوط العمل ومســتوى الميل نحو التقاعد المبكر؛ كما بيَّنَت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين آثار ضغوط العمل ومستوى الميل نحو التقاعد المبكر، وأخيراً أظهرت نتائج الدراســة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة تُعزَى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل في المدرسة؛ بينما أظهرت النتائج وجود فــروق ذات دلالة إحصائية في اســتجابات مفردات عينة الدراســة تُعزَى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، ســنوات الخبرة في التعليم). وكانت أهم توصيات الدراســة أن تحــرص وزارة التعليم على الاهتــمام بتوفير فرص الرعاية الصحية والنفســية والاجتماعية لمعلــمات المدارس الثانوية؛ وذلك للتخفيف من أعباء وضغوط العمل؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهن في العمل، كذلك منح المكافآت المادية والمعنوية المناســبة للمعلمات؛ للتخفيف من معاناتهن من ضغوط العمل، وضرورة اهتمام وزارة التعليم بمعرفة الأســباب والعوامل التي تجعل المعلمات يَمِلْنَ نحو التقاعد المبكر ودراســتها وتمحيصها؛ بغرض الفهم المتعمق لعوامل التسرُّب وترك العمل، وبالتالي محاولة الحد من هذه العوامل، وأيضاً ضرورة مراعاة عامل السن والظروف الأسرية للمعلمات عند توزيع أعباء النصاب التدريسي.

ومن أحدث الدراسات المحلية في شأن التقاعد المبكر والمرتبطة بالواقع الإداري في المملكة هي الدراســة الإكتوارية الثامنة التي أعدَّتها المؤسســة العامة للضمان الاجتماعي في العام ٢٠١٥؛ حيث تعرض الدراسة التوقعات الخاصة بالوضع المالي للمؤسسة للفترة بعد الدراسة، وتســتند توقعاتها على مواد قانون الضمان الاجتماعي رقم ١ للعام ٢٠١٤، وقد بيَّنَت نتائج الدراسة أن أعلى راتب تقاعدي هو للتقاعد المبكر، وأوصت بتعديل معادلة التقاعد المبكر؛ لتصبــح أكثر توازنــاً إكتوارياً (موقع المؤسســة العامة للضمان الاجتماعــي)، وكذلك اقتراح المؤسســة العامة للتأمينات الاجتماعية على مجلس الشــورى مؤخراً بتطبيق نســبة خصم في معاشــات المتقاعدين مبكراً عن كلِّ سنة تســبق عمر التقاعد في السن الاعتيادي؛ وذلك

لمواجهة مشـكلة التقاعد المبكر والحد منها، وأكدت المؤسسة أن التقاعد المبكر يمثل خطراً على نظامها في المسـتقبل؛ خاصةً في ظل عدم وجود حدٍّ أدنى للعمر المسـموح به للتقاعد. وشـدَّدَت المؤسسـة على ضرورة إيجاد مصادر تمويل إضافية تعادل التكاليف التي يسببها التقاعد المبكر؛ لكي لا يصبح عبئاً على ميزانية الدولة مسـتقبلاً وعلى الاقتصاد بشـكلٍ عام، وأشارت إلى أنها أجْرَت دراسات حول التأثير السلبي المالي لتطبيق أحكام التقاعد المبكر على نظام التأمينـات الاجتماعية، وأظهرت أنَّ من أهم هذه الآثار أن تكلفة التقاعد المبكر تُعَد كبيرةً؛ إذ بلغت نسبة حالات معاشات التقاعد المبكر (٣٥٪) من إجمالي المعاشات، وتصرف للمستفيدين منه أكثر من (٨٥٠) مليون ريال شهرياً تمثل (٦٣٪) من قيمة المعاشات الدورية الشهرية، واعتبرت المؤسسة أن ذلك يمثل خطراً مالياً على النظام، كما لن يستطيع الصندوق مستقبلاً الاستمرار في دفع تكاليف التقاعد، وبالتالي يتطلب دعماً من الميزانية العامة للدولة (موقع صحيفة الوئام الإلكتروني).

ثانياً: الدراسات العربية:

كانت دراسـة الطحيح (١٤١٤) عن تحليل أسـباب التقاعد المبكر، وأثر نتائجه في تنمية المـوارد البشرية في دولـة الكويت، مـع التركيز على السياسـة التقاعدية وقت الدراسـة، وقد توصل الباحث إلى أنه يقل عمر ثلثي المتقاعدين في دولة الكويت عن (٥٠) سنة، وتميل الإنـاث إلى التقاعد في سـن أصغر مقارنةً بالذكور، وهي كظاهـرة تكون واضحة في القطاع الحكومي عنها في القطاع الخاص، وقد بلغت نسـبة التقاعد المبكر (٧٠٪-٩٢٪) من إجمالي حالات التقاعد خلال الفترة الزمنية (١٩٧٩م – ١٩٨٧م)، والتي كان لها أهدافٌ مختلفةٌ منها تقليص حجم قوة العمل الحكومية من كبار السن وذوي المستوى التعليمي المنخفض ومنح الشباب والجامعيين مزيدًا من فرص العمل، إلا إن هذه السياسة التقاعدية كان لها أثرٌ على الشباب والجامعيين أيضاً بشأن ترك العمل في القطاع الحكومي. وقد وجدت الدراسة أيضاً أن ما نسـبته (٦٤,٤٪) من المتقاعدين تراوحت أعمارهم بين (٤١-٥٠) سـنةً، وأن ما نسبته (٨٤,٩٪) من المتقاعدين تقل أعمارهم عن (٥١) سنةً، وأن ما نسبته (٨٨ ٪) من المتقاعدات تقاعدن عند عمر (٥٠) سنةً أو أقل. كما توصَّلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي أثرت في قـرار التقاعد المبكر للذكور كانت مزايا التقاعد المبكر، ثم العوامل الإدارية والتنظيمية، أما

بالنســبة للنســاء؛ فكانت العوامل الإدارية والتنظيمية تليها مزايا التقاعد المبكر، وقد اتفق كلٌّ مــن الذكور والإناث على المرتبة الثالثة وهــي الضغوط من جانب الأقران للمتقاعدين، والرغبــة في العمل لحســابهم الخاص في المرتبــة الرابعة؛ لكن اختلفــوا في ترتيب العوامل الصحية والعوامل الشخصية.

أما دراسة الجبر والهدهد في الكويت في عام (١٩٩١)؛ فكانت عن ظاهرة تقاعد المعلمة الكويتية وأســبابها، والتي هدفت إلى التعرُّف على أســباب تقاعد المعلمة الكويتية؛ وذلك على عينة الدراسة المكونة من (٨٩) معلمةً متقاعدةً؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن المعلمة الكويتية تتقاعد في سن أقل من (٤٠) سنةً، وعدد سنوات خبرة (١٥-١٦) سنةً، وكانت أسباب التقاعد المبكر هي على التوالي: الحالة الاجتماعية، المادة الدراســية التي تقوم بتدريســها المعلمة، متوســط دخل الأسرة، المؤهل العلمي. كما كانت الظروف الإدارية والمهنية، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، والأســلوب الإداري المتبع، وزيادة ساعات العمل كان لها تأثيرٌ في اتجاه المعلمة الكويتية نحو التقاعد المبكر.

ودراســة الرفاعي وآخرون (٢٠٠٢) التحليلية بحثت ظاهرة التقاعد المبكر بين الكويتيين من المنظور الإداري والتأميني؛ حيث هدفت إلى استخدام طرق الإحصاء الوصفي إلى جانب الإحصاء الاستدلالي في دراسة ومعرفة الأسباب التي تفسِّر ظاهرة التقاعد المبكر بين الموظفين الكويتيين من المنظور الإداري والتأميني؛ تمهيداً لطرح المقترحات اللازمة لحلِّ هذه المشكلة، وقد مَثَّل مجتمعُ الدراســة الموظفين المدنيين في القطــاع الحكومي والقطاع النفطي بدولة الكويت باعتبارهم يمثلون الغالبية العظمى من العمالة الوطنية بالنسبة للعاملين الكويتيين في جميع القطاعات، وأمكن تحقيق هدف الدراســة عن طريق تناول عدة مباحث تناقش في مجملهــا ظاهــرة التقاعد المبكر من المنظور الإداري والتأميني؛ وذلك لتوضيح الأســباب التأمينية والإدارية التي قد تســهم في تشجيع الموظف الحكومي على اتخاذه القرار بطلب التقاعد المبكر؛ مثل: الأســباب التأمينية المتعلقة بالعلاوة الاجتماعية، أو بتســوية المعاش، أو المتعلقــة بالمزايا التأمينية، أو بالمعاش والاســتبدال أو مختلف الأســباب الإدارية. وبعد إجراء الدراسة أمكن التوصل إلى أن تحديد المشرع لسن التقاعد وفقاً للتعديلات الواردة في القانون الأساسي للتأمينات الاجتماعية لم يأتِ بآثار إيجابية للحدِّ من ظاهرة التقاعد المبكر؛

فما زالت المدة المؤهلة لاستحقاق الراتب التقاعدي خمس عشرة سنةً فقط لطالبي التقاعد في فئات الأعمار خمسين سنةً فأكثر، وأن تدخل المشرع بخصوص انقطاع العلاوة الاجتماعية قد أسهم لحدٍّ ما في حلِّ المشكلة خاصةً وأن إقرار العلاوة الاجتماعية لفترةٍ مؤقتة لا يُشجِّع على الاستمرار في العمل، كما أن إقرار الاستبدال لمن هم ضمن قوة العمل قد أسهم لحدٍّ ما في تأجيل اتخاذ قرار أو طلب التقاعد المبكر لدى البعض من المؤمن عليهم.

وقد توصلت محمود (٢٠٠٥) في دراســتها بمحافظة القاهرة عن اتجاهات المرأة العاملة نحــو التقاعــد المبكر، ودور الخدمــة الاجتماعية في مواجهة الآثــار المتوقعة على أن هناك علاقةً عكسيةً بين نوع الوظيفة التي تقوم بها المرأة واتجاهها للتقاعد، كما توصَّلت إلى أنه لا توجد علاقةٌ بين عدد الأطفال لدى المرأة واتجاهها نحو التقاعد، وأنه توجد علاقة طردية بين إسهام المرأة بالدخل واتجاهها نحو التقاعد.

وفي دراســة لــ Fatma El-Hamidi أجْرَتهــا بجامعة بتســبرغ، في الولايــات المتحدة الأمريكيــة (٢٠٠٥) عــن التقاعد المبكــر بالأجهزة الحكومية في مــصر: الدوافع والخيارات وتطبيق سياسة التقاعد، وقد أجْرَت الدراسة على عينةٍ مكونةٍ من (٣٤٣٧) موظفاً وموظفةً بالجهاز الحكومي، ويتراوح أعمارهم من (٥٠ - ٥٧) ســنةً، في مصر، وقد توصلت الباحثة في دراستها الى مجموعة من النتائج؛ أهمُّها أن الحالة الصحية للموظف أو الموظفة أهم أسباب التقاعد المبكر، كما أظهرت الدراســة أن أكثر من نصف العينة تقاعدوا فوق عمر الخمسين ســنةً، ومن النتائج الأخرى في الدراســة أن الســيدات في العينة يتقاعدن بأعمار أصغر من الرجال. كما أظهرت الدراســةُ أن الشــهادة الأكاديمية ليست بعامل رئيسي للتقاعد المبكر، ومع ذلك أظهــرت النتائج أن الرجال الذين لم يحصلوا على تعليمٍ جامعي يتقاعدون مبكراً أكــثر من الموظفين الجامعيين. وأجاب عددٌ كبيرٌ من عينة الدراســة أنهم يضعون في نيتهم البدء في أعمالهم الخاصة بعد التقاعد المبكر.

أما محافظة (٢٠٠٧)؛ فكانت دراسته عن العوامل المؤثرة في التقاعد المبكر للمتقاعدين مبكــراً في الأردن، وهَدَفَت الدراســة من خلال أدبيات الدراســة إلى حَــصْر العوامل المؤثرة في التقاعــد المبكر من عوامل إدارية، ودوافع شــخصية، وعوامل صحية، وعوامل اجتماعية بالإضافــة للعوامل الطبيعية؛ وذلك لمســاعدة الكثير من موظفي المؤســســة العامة للضمان

الاجتماعــي، وبيَّنَت الدراســةُ أنَّ قانون الضمان الاجتماعي الأردني ينصُّ على أن المؤسســة وبنــاءً على طلب المُؤمَّن عليه تُخَصِّصُ له راتباً تقاعدياً مبكراً إذا انتهت خدمته لأيِّ ســببٍ كان؛ شريطة أن يكون اشتراكه في التأمين قد بلغ مائتين وستة عشر اشتراكاً فعلياً، وأن يُكمِل ســن الخامسة والأربعين من عمره. وقد توصلت الدراســة إلى أن من أهمِّ عوامل التقاعد المبكر بدرجة كبيرة كانت الخصخصة وإعادة هيكلة المنظمات، وانخفاض الرواتب والأجور، والحوافــز والبــدلات، وعدم التقدُّم والتطور في العمل، ورغبــة الأفراد في الجمع بين معاش التقاعد المبكر ومعاشٍ آخر غير مشمول بأحكام الضمان الاجتماعي، وكانت العوامل المؤثرة بدرجة متوســطة هي العوامل الإدارية والاجتماعية في بيئة العمل، وســوء الحالة الصحية للأفراد، ووجود بيئة عمل سيئة.

أما دراســة العماري في قطــر (٢٠٠٧)؛ فكانت عــن ظاهرة التقاعــد المبكر للمعلمات القطريات في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وذلك على عينة دراسةٍ بلغت (٣٩٥) معلمةً، والتي هدفت بشــكلٍ أســاسيٍّ إلى التعرُّف عــلى العوامل التي تدفع المعلمــة القطرية إلى التقاعد المبكر في الوقت الذي تشتدُّ فيه حاجة البلاد إلى المعلمات القطريات والخبيرات في مختلف التخصصات، وكذلك التعرُّف على الاختلاف في العوامل التي تدفع المعلمة القطرية إلى التقاعــد المبكــر باختلاف المتغــيرات الديموغرافية المتعددة؛ مثــل: المرحلة التعليمية، ســنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، التخصص. وتوصلت الدراســة إلى مجموعة من النتائــج؛ أهمها وجود عوامل متعددة تدفع المعلمــة القطرية إلى التفكير في طلب التقاعد المبكر، وهي مُرتبة تنازلياً على التوالي: عوامل إدارية، والتي من أهمِّها: عدم تحديد الأدوار والواجبــات والأهداف، وعدم وجــود الضمانات الوظيفية والصحيــة، وتدني الأجور، وعدم وضــوح القوانين الإدارية المنظمة للعمــل. تليها في المرتبة الثانيــة عوامل اجتماعية؛ ومن أهمِّها الزواج والتفرغ للأسرة. تليها في المرتبة الثالثة عوامل مهنية. وأخيراً في المرتبة الرابعة عوامل شــخصية؛ مثل: الظروف الصحية والنفســية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى الكثير مــن النتائج؛ مثل: إنه لا توجد فــروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل المهنية أو العوامل الإداريــة، ومتغير المرحلــة التعليمية التي تعمل فيها، أو متغير الخــبرة؛ ولكن توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الاجتماعية، ومتغير المرحلة التعليمية التي تعمل فيها.

ودراســة سماعلة في محافظات شــمال الضفة في فلســطين (٢٠٠٨)؛ فكانت عن اتجاه معلمــي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية نحو التقاعد المبكر؛ وذلك على عينة دراســة بلغــت (٧٠٠)، وقــد توصَّلَت الدراســة إلى أن اتجاه أفراد العينة نحــو التقاعد المبكر كان إيجابياً بنســبة (٦١,٢٪)، كما بيَّنَت عدم وجود فروقٍ دالةٍ إحصائياً في الاتجاه نحو التقاعد المبكــر تُعزَى لمتغير النوع الاجتماعــي، وبين المتغيرات المادية والصحيــة والمؤهل العلمي، وكانت هناك فروقٌ دالةٌ إحصائياً في المجالات (الاجتماعية، والنفســية، والوظيفية، والدرجة الكلية بين النوع الاجتماعي)؛ وذلك لصالح المعلمة. كما توصلت الدراســة إلى وجود فروقٍ دالــةٍ إحصائياً في الاتجاه نحو التقاعد المبكر وبين متغــير الحالة الاجتماعية والفرق لصالح المتزوجين.

وكانت دراسة حســن في مدينة الموصل (٢٠١١) عن الحياة الاجتماعية لما بعد التقاعد، وقــد توصَّلَــت الدراســة إلى أن طبيعة الحيــاة الاجتماعية للمتقاعديــن في مدينة الموصل مختلفةٌ إذا قورنت بما كُتِب عن المتقاعدين في الأدبيات ذات العلاقة؛ إذ ما زال المتقاعدون يتمتعون بالتقدير والاحترام، ويشعرون بمكانتهم ودورهم الاجتماعي؛ بل إن أُسَرَهُم بحاجةٍ إليهم؛ لمســاعدتهم في أعمالهم، وقد استطاع المتقاعدون التكيُّف مع وَضْع التقاعد الجديد، وقد اتجه معظمهم إلى إشــغال أوقات فراغهم؛ وذلك بممارسة الأعمال المناسبة لهم، إلا إن المعاناة التي يعانيها أغلب المتقاعدين هي قِلَّة الدخل الوارد إليهم (المعاش التقاعدي)، وما يصاحبه من معاناةٍ اقتصادية؛ لذلك أوْصَت الدراسةُ أن يتم تعديل المعاشات التقاعدية بما يتناسب مع مستويات المعيشة مع تقديم تسهيلات للمتقاعدين في جميع مرافق الحياة.

أما علاوتة (٢٠١٢)؛ فقد أجرى دراســةً نظريةً بشأنِ قرارِ الحكومة الفلسطينية؛ لمعالجة العجز المالي المتوقع في موازنة عام ٢٠١٢ بتطبيق عددٍ من السياسات والأدوات المالية والتي منهــا نظام التقاعــد المبكر، والذي يســعى لإحالة حوالي (٢٦) ألــف موظــفٍ إلى التقاعد؛ بهدف التوفير في فاتورة الرواتب لما يزيد عن (٢٦٠) مليون دولارٍ سنوياً. ويرى الباحثُ أن مــن أهمِّ تداعيات نظام التقاعد المبكر أثر النظام المقترح على الإنفاق العام؛ لأن التوفيرات المالية مهما بلغ حجمها فهي قصيرة الأمد، وسوف ينقلبُ الوضعُ سلبياً على المدى المتوسط والطويل؛ إذ ســيكون إلزاماً دفعُ الرواتب التقاعدية لعشرات السنين لهذه الفئة التي سوف

تخرج إلى التقاعد، وهي في ســن الأربعين، وبخاصة في ظل تطوٌّر المســتوى الصحي، وارتفاع مستوى الحياة في المجتمع الفلسطيني، وبشكلٍ سوف يهدِّد وضع الموازنة العامة، واستدامة صرف الرواتب التقاعدية ثانياً.

ومن ناحية أخرى؛ فســوف يلزم الإجراء بعض المؤسسات الحكومية؛ من أجل المحافظة على قدرتها على تقديم الخدمات المطلوبة منها بشكلٍ عام، والحفاظ على مستوى الخدمة التي تَعَوَّد عليها المواطنون من هذه المؤسســات بشــكلٍ خاص، كما هو الوضع في القطاع الصحي والمالي والتعليمي، على إعادة إشــغال عددٍ من المواقع التي تقاعد أصحابها؛ ســواءً مــن خلال تعيينات جديدة أو من خلال ترقيات وترفيعات لأشــخاصٍ غير مؤهلين، وهو ما ســوف ينعكس في النهاية على زيادة فاتورة الرواتب في القريب العاجل، وبشكلٍ يؤدي الى تآكل تدريجي لمبلغ التوفير الذي حققه نظام التقاعد المبكر.

وفي دراسة سعدا في محافظة دمشق في عام (٢٠١٢) عن اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر كدراســةٍ ميدانيةٍ على عينةٍ من المدرســين في محافظة دمشــق، ومعرفة هل تختلف هذه الاتجاهات باختلاف متغيرات الدراسة؛ وذلك على عينة الدراسة البالغة (٣٩٩) مدرساً ومدرسةً، توصَّلَت الدراسة إلى أنه في ترتيب الأسباب التي تدفع المدرس نحو التقاعد المبكر كانت على التوالي: الصحية، المادية، النفســية، الاجتماعية، الوظيفية، كما توصَّلَت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في اتجاهات أفراد العينة نحو التقاعد المبكر تبعاً للنوع الاجتماعي؛ إذ تبَيَّن أن المدرسات أكثر ميلاً نحو التقاعد المبكر. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه لا يوجد اختــلافٌ بين اتجاهات أفراد العينــة في التقاعد المبكر تبعاً لمتغــير المؤهل العلمي. كذلك توصلت الدراســة إلى وجود علاقة بين اتجاهات أفراد العينــة نحو التقاعد المبكر وكلٍّ من العمر وعدد سنوات الخبرة، كما تبَيَّن أنه توجد علاقةٌ بين اتجاهات أفراد العينة نحو التقاعد المبكــر والحالة الاجتماعية؛ إذ تبَيَّن أن المتزوجــين أكثر ميلاً من العُزَّاب نحو التقاعد المبكر، كــما تبَيَّن أنه لا توجد فروقٌ دالةٌ إحصائياً في اتجاهات أفراد العينة نحو التقاعد المبكر تبعاً لمتغير مادة التخصص، أو تبعاً لمتغير طبيعة العمل: إداري أو تدريسي.

وتوصَّلَت حياة (٢٠١٤) في دراستها عن عوامل التقاعد المسبق (المبكر) لدى المعلمات في ولاية بســكرة بالجمهورية الجزائرية، إلى أن العوامل الأسرية والاجتماعية من أهمِّ العوامل

التــي تدفع الموظفة لطلبِ التقاعد المبكر؛ خاصــةً الأم العاملة في الأسرة النووية التي عدد أفرادها أكثر من (٥) أطفال؛ فتكون أكثر عرضةً للتقاعد المبكر خاصةً إذا كان عملها يتطلب قضــاء وقــتٍ كبيرٍ يترتب عليه عدم التوفيق بينه وبين واجباتهــا الأسرية، إلا إن هذا يرتبط بعــدم وجود حاجة الأسرة إلى راتبها. يليها العوامــل الوظيفية والتي منها صعوبات المهنة والمشكلات الصحية بسبب العمل.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

أجرى Richard W. Johnson وآخرون معه دراسة في (٢٠٠٣) عن تأثير التقاعد المبكر عــلى التأمين الصحي، وذلك في جامعة ميتشــغان، قام الباحثان بإعداد اســتبانةٍ وتوزيعها على ٣٤٦٧ موظفاً رجالاً ونســاءً، وقد أظهرت هذه الدراســة أنَّ الكثير من الموظفين الذين يحصلون على مميزات في تأمينهم الصحي يواجهون صعوبةً في تغطية تكلفة التأمين الصحي في حــال تقاعدهم قبل العمر الإجباري للتقاعد؛ إذ إن ســعر التأمين الصحي للأفراد يرتفع (٢٦٪ للرجال، والنســاء ٣١٪) أكثر من التأمين الذي يكون برعاية الشركة. المتقاعدون قبل عمر ٦٥ ســنةً يواجهون ارتفاعاً في أسعار التأمين الصحي. كما ركَّزَت نتائجُ الدراسة على أن غالبية الفقراء المسنين في الولايات المتحدة من النساء، وأن التأمينات الاجتماعية هي مصدر الدخل الرئيسي للمتقاعدين والعجزة، كما أنها المورد الوحيد لمعظم المسنات.

كما أجري Hazel دراســةً في أســتراليا (٢٠٠٤) عن أســباب التقاعد المبكر في أســتراليا، وهدفت إلى معرفة أســباب التقاعد المبكر في أســتراليا، وأوضحت هذه الدراســة أن قانون الضــمان الاجتماعي في أســتراليا يمنــح كبار الموظفين مــن الرجال مبلغ التأمــين كاملاً عن تقاعدهــم، ويشــجعهم على التقاعد المبكــر بحوافز إضافية؛ وذلــك لإتاحة فرصة أكبر من الوظائف لجيل الشــباب. وقد اســتخدم الباحث الاســتبانة أداةً للدراســة، وكانت العينة التــي تمَّ إجراء الدراســة عليها تقريبــاً (٧١٠) رجــالٍ أعمارهم تراوحت بــين (٥٥ - ٦٤). وقد تمثَّلت أهم نتائج الدراســة في تشــجيع التقاعد المبكر للرجال بإعطائهم حوافز مالية؛ وذلك من أجل إيجاد فرصٍ وظيفية أكبر.

وفي دراســة أخرى لـ Marleen Damman وباحثين آخرين في العام (٢٠١١) في هولندا

عن أثــر التعليم والعمل والصحة والعائلة على التقاعد المبكــر عند الرجال، وقام الباحثان بتوزيع اســتبانة على (١٢٢٩) موظفاً كبيراً في السن، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الأسرة والزواج وإنجاب الأطفال يؤدي إلى زيادة المسئوليات، والحاجة الكبرى تكون للدخل؛ لذلك يتأخــر قرار ترك الوظيفــة، ويبدأ العزوف عن التقاعد المبكــر؛ لأن متطلبات الأسرة المادية تكون أكبر، وعلى عكس هذه النتيجة توصَّلَت الدراســة إلى أن ســوء الحالة الصحية يكون سبباً رئيسياً للتقاعد المبكر؛ بل يُعَد هو السبب الأول حسب إجابات العينة. كما أوضحت الدراسة أن العلاقات الاجتماعية والاستقرار في العمل والأسرة يؤدي بشكلٍ جزئيٍّ إلى التقاعد المبكر؛ ولكنه يعتمد على الظروف الأسرية أيضاً.

قامــت Catherine Mackenzie وآخــرون معهــا في العــام (٢٠١١)، بدراســةٍ حول: الحيــاة بعد العمل: تجربة حياة الموظفين الأســتراليين في التقاعــد المبكر من العمل. وفي هــذه الدراســة كان الباحثــون يهدفــون إلى معرفــة تجربــة الموظفين بعــد التقاعد من العمل وكيف ســارت أمور حياتهم بشــكلٍ عــام؛ وللوصول إلى هذا الهــدف قام الباحثون بعمــل مقابلات شــخصية دقيقة ومطولة مــع (٢٦) موظفاً متقاعداً مــن عمر (٥٠ - ٦٤). وقــد أكدوا أنهم يتمتعون بصحةٍ عاليــةٍ، وخططوا للتقاعد مبكراً بطريقةٍ تضمن لهم شرط الصحة والمال الكافي للعيش بكل أريحية. أما المشــاركون الذين لم يخططوا بشــكلٍ دقيق للتقاعد المبكر؛ فإنهم أوضحوا أنهم يرحبون بالعودة للبقاء على رأس العمل.

كــما قــام David Kocourek في العــام (٢٠١١) بدراســةٍ عــن أثــر حوافــز التقاعد المبكر على المشــاركة في ســوق العمل، دراســة تطبيقية على ســوق العمــل في جمهورية التشــيك، واســتخدم الباحث بيانــات العاملين في ســوق العمل من عــام ١٩٩٨ - ٢٠٠٥، وقد أظهرت هذه الدراســة أن تخفيض مزايا التقاعد المبكر من (٢-٣ ٪) أدت الى انخفاض التقاعد المبكر، وهذا بدوره أدى إلى زيادة المشــاركة في سوق العمل خاصةً من الذكور كبار الســن. أما الموظفون أصحاب الأعمار الصغيرة قلَّ لديهم التقاعد المبكر، وكان تأثير النظام الجديد بأنه عزَّز المشاركة في سوق العمل.

وقام Jose Ignacio Conde-Ruiz وآخرون معه عام (٢٠١٣) بدراســة عن دور الدخل في التأثير على قرار التقاعد المبكر، واعتمدت الدراســة على تحليل أنظمة التقاعد والتقاعد

المبكــر بعددٍ من الدول الأوروبية، وعلى أنظمة الضــمان الاجتماعي، كما قارنت بين أعداد المتسرِّبين من الوظائف وأعمارهم عند ترك الوظائف، ونوعية هذه الوظائف، وحجم الدخل لهؤلاء العاملين. وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن سوق العمل الأوروبي لديه زيادة هائلة في الوظائف ذات الدخل المحدود، وهذا يُحدِث علاقةً طرديةً مع التقاعد المبكر ما بين الموظفين الصغــار في العمر. ومن جهةٍ أخرى؛ فإن انخفاض الدخل يؤجِّل التقاعد حتى لو كان خيار التقاعد متوفراً. كما بيَّنت النتائج أن مزايا التقاعد المبكر لا تُحفِّز الموظفين أصحاب الدخل المحدود على اتخاذ قــرار التقاعد المبكر. وأن معظم الأزواج اختلف إنفاقهم بعد التقاعد؛ فمنهــم من اختصر مصروفاته بعد التقاعد، ومنهم من أضــاف مصروفات جديدة. وازداد الإنفاق على الناحية الصحية بعد التقاعد، وأيضاً رغب معظم الأفراد في امتلاك فرصةٍ لإعادة تخطيط مصروفاتهم؛ وذلك لاعتقادهم بأن التخطيط يجعل الحياة أفضل بعد التقاعد، كما أنَّ معظــم كبار الســن يعتمدون على المعونات الاجتماعية أو عــلى ما ادخروا من دخلهم؛ لمواجهة المصروفات الطبية ومصروفات المعيشة اليومية.

رابعاً: أهم نتائج الدراسات السابقة:

مما ســبق يتبَيَّن أن معظم الدراســات تتفق على أهمية دراســة ظاهرة التقاعد بصفةٍ عامــة، وذلك لما لــه من تأثيرٍ على الأجهــزة الحكومية أو الموظفين، وركــزت معظمها على دراســة التقاعد المبكر واتجاهات العاملين نحوه، كما تتفق معظم الدراســات الســابقة في نوع المتغيرات التي تمَّ دراســتها؛ بهدف معرفة العلاقة بينهــا وبين اتجاه أفراد العينة نحو التقاعد المبكر؛ حيث كانت المتغيرات الشخصية؛ مثل: العمر، وسنوات الخبرة. والمتغيرات الوظيفيــة؛ مثل: أســلوب الإشراف الإداري، ونوعية المهام الوظيفية، والمتغيرات الاجتماعية من العوامل الرئيسية في معظم الدراسات.

بينما في هذه الدراســة سيســعى الباحثان إلى دراســة أثر التقاعد المبكر على الموظفين المتقاعديــن مبكراً، وعلى أثر التقاعد المبكر على المنظمــة بعد تَرْك الموظف المتقاعد مبكرًا وظيفته، وما التكاليف التنظيمية والإدارية والمالية والتدريبية التي يتركها الموظف وتتحمل تبعاتها المنظمة.

الفصل الرابع
منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتنـــاول هذا الفصل منهجية الدراســـة المســـتخدمة، ووصف، وتحديـــد مجتمع وعينة الدراســـة؛ إضافةً إلى الأســـلوب المتبع في اختيار عينة الدراســـة، وجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

أولاً: منهجية الدراسة:

يقـــوم البحـــثُ الوصفي بوصف مـــا هو كائن وتفســـيره، وهو يهتـــمُّ بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارســـات الشـــائعة أو السائدة، والتعـــرُّف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور، (جابر وكاظم، ١٩٩٠م:١٣٤). وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اســـتخدم الباحثان المنهج الوثائقي للإجابة عن السؤال الأول؛ حيث يعتمد المنهج الوثائقي عـــلى جَمْع مـــا كُتِب عن الموضوع في الأدبيات النظرية، وتحليلهـــا، وعمل المقارنات اللازمة لبناء الإطار النظري للدراســـة والمساعدة في الوصول لنتائجها وتوصياتها، وللإجابة عن بقية الأسئلة اســـتخدم الباحثان المنهج الوصفي المَسْحِي القائم على دراسة ووصف الظاهرة كما توجد في الواقع.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة الميدانية على تجميع بيانات بغرض تحليل ورصد أثر التقاعد المبكر في الأجهـــزة الحكومية على صعيـــدي المنظمة والموظف المتقاعـــد في مدينة الرياض؛ حيث يمكن القول بأن مجتمع الدراســـة المُستهدَف ينقسم إلى قسمين: الأول هم جميع الموظفين المتقاعديـــن مبكـــراً خلال الفـــترة مـــن ١٤٢٧/١/١ إلى ١٤٣٧/١/١هـ مـــن موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، والقسم الثاني هم مديرو الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية الخمســـة، والتي بها تقاعدٌ مبكرٌ بنســـبةٍ أعلى من غيرها من الأجهـــزة الحكومية في مدينة

الرياض، وبعد الاطلاع على منشــورات ومحاولة الحصول على كل البيانات اللازمة للدراسة من المؤسســة العامة للتقاعد، والهيئة العامة للإحصــاء، ووزارة الخدمة المدنية وغيرها من المصادر - لم يتمكن الباحثان من الحصول على المعلومات الكافية؛ لتحديد الأجهزة الحكومية التي بها أعلى نسبة تقاعد مبكرٍ؛ لاختيار الأجهزة الخمسة الأعلى منها؛ لتطبيق الأداة الثانية للدراســة؛ لذلك لجأ الباحثان إلى تطبيقها على كلِّ الأجهزة الحكومية التي تتبع نظام السلم العمومــي في الخدمــة المدنية وعددهم (٣٨) جهازاً، وحرصاً مــن الباحثَيْنِ على توزيع أكبر عددٍ من أدوات الدراســة، والحصول على أعلى اســتجابات ومردودٍ منها، وخاصةً في القسم الثاني من مجتمع الدراسة - فقد أضاف الباحثان فئة مديري التخطيط الإستراتيجي إلى فئة مديــري الموارد البشرية؛ نظراً لارتباط عمل الإدارتين فيــما يخصُّ التقاعد المبكر، وللحصول على بيانات دقيقةٍ وصحيحة، وذلك كما جاء في أدبيات الدراسة.

ونظراً لكِبَر حجم مجتمع الدراسة، وخاصةً القسم الأول منه، ولاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة؛ فقد تعذَّر اســتخدام أسلوب الحَصْر الشامل، فتعتمد الدراسة على أسلوب العينة الملائمــة (نزيهة، ٢٠١٠م)؛ لذلك حرص الباحثان على أن تكون عينة الدراســة ممثلةً لدرجةٍ كبيرةٍ لمجتمع الدراسة؛ إذ تَمَّ اختيار عينة بلغ حجمها (٣٥٤) مبحوثاً من الموظفين المتقاعدين مبكــراً، وأيضاً (٦٩) مبحوثاً من مديري التخطيط الإســتراتيجي والموارد البشرية في الأجهزة الحكوميــة في الرياض؛ حيث تمَّ توزيع أدوات الدراســة وتجميعهــا، واطمأن الباحثان نحو أسلوب اختيارهما لعينتي الدراسة؛ حيث شملت التنوع العشوائي في الفئة الأولى، وقيادات إدارية من أصحاب الخبرات المتباينة في الإدارات المعنية في الفئة الثانية.

١/٢ تعريف مجتمع الدراسة:

يعرِّف عبيدات وآخرون (٢٠١٢: ٩٥) مجتمع الدراســة بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشــياء الذين يُكوِّنُون موضوع مشــكلة الدراسة". كما عرَّفه ســعد القحطاني (٢٠١٥: ٥٧) بأنه "تجمُّع الأشــياء أو الأفراد، والتي تشترك في خصائص معينة ويجمعها إطارٌ واحد". وبناءً على أهداف الدراســة وتســاؤلاتها تكوَّنَ مجتمع الدراســة من فئتــين من المبحوثين، وللتفسير؛ فإنه للإجابة عن الأسئلة الأولية من أسئلة الدراسة حول مُعدَّل التقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ وأسبابه والآثار المترتبة للتقاعد على

الموظف المتقاعد. كان لزاماً أن يتكوَّن مجتمعُ الدراسة في فئته الأولى من جميع المتقاعدين تقاعداً مبكراً في مدينة الرياض؛ من ذكور وإناث من المُعيَّنين على سُلَّم الموظفين العموميين بالمملكة العربية السعودية خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ وللإجابة عن التساؤلات الأخيرة من الدراسة حول أثر التقاعد المبكر على المنظمة؛ كان مجتمع الدراسة يهتمُّ بمديري التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية في كلِّ الأجهزة الحكومية التي تتبع نظام السُّلم العمومي في الخدمة المدنية؛ فتكون من مديري التخطيط الإستراتيجي، ومديري الموارد البشرية فيها في مدينة الرياض.

٢/٢ الحجم التقريبي لمجتمع الدراسة:

تم تحديد الحجم التقريبي لمجتمع الدراسة الأول حسب آخر الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة العامة للتقاعد، والبالغ عددهم تقريباً (٣٢) ألف متقاعدٍ مبكرٍ في مدينة الرياض، وذلك وفق التقرير الإحصائي للعام المالي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ (٢٠١٥: ١٢١-١٢٢). أما مجتمع الدراسة الثاني والخاص بدراسة المديرين؛ فقد تَمَّ تحديدُ المجتمع التقريبي لمديري التخطيط الإستراتيجي، ومديري الموارد البشرية من الأجهزة الحكومية، والتي تستخدم سُلَّم الموظفين العموميين في مدينة الرياض وبلغ عددهم (٣٨) جهازاً، وذلك من بين عموم الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها قرابة (٢٠٠) جهازٍ حكومي بعد الأجهزة الحكومية التي صدر بشأن إنشائها قراراتٌ وأوامرٌ ملكيةٌ مؤخراً (مثل: مكتب الإدارة الإستراتيجية، والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ومركز الإنجاز والتدخل السريع، ومكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية) وباختلاف فئاتها العشرة كما صُنِّفَت من قِبَل مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية (سابقاً) في ٢٠١٥م وهي: أجهزةٌ عليا، وزارات، مؤسسات عامة، هيئات، إمارات مناطق، أمانات، جامعات، قطاعات عسكرية، مصالح مستقلة.

٣/٢ وحدة التحليل:

تتمثلُ وحدة التحليل في الدراسة في الفرد الموظف العمومي في الأجهزة الحكومية؛ وهو نوعان من وحدات التحليل وهما:

- الموظف (الموظفة) المتقاعد مبكراً.

- الموظف من مديري التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية.

٤/٢ عيِّنة الدراسة وحجمها:

يُعــرِّف القحطــاني وآخــرون (١٤٢٥: ٢٦٩) العينة بأنها «مجموعة الوحــدات التي تَمَّ اختيارها من مجتمع الدراسة؛ لتمثل هذا المجتمع في الدراسة». كما يعرِّفها عودة وملكاوي (١٤١٣: ١٦٠) بأنها المجموعة الجزئية التي تمثِّل المجتمع أفضل تمثيلٍ، ولها نفس خصائصه، ويكون الباحث قادراً على تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

فمن أهمِّ الغايات التي يبتغيها الباحثُ عند إجراء دراســته الميدانية باستخدام أسلوب المعاينــة في جمــع البيانات؛ هو التأكد من ســحب عينةٍ ممثلةٍ لمجتمع الدراســة، وتحديد حجمها (الجبوري،٢٠١٢)، وتمَّ حســاب الحجم التقريبي لعينة الدراسة الأولى من منسوبي الأجهــزة الحكومية بمدينة الرياض من الموظفين المتقاعدين مبكراً، وبتطبيق معادلة تحديد حجم عينة واجب ســحبها من مجتمع إحصائي معلوم الحجــم؛ حيث تمَّ الأخذ في الاعتبار الموازنة بين نسبة الخطأ المسموح به (d) والتكلفة، وهناك العديد من المعادلات الإحصائية المتخصصة لحســاب حجم العينة المناسب؛ لتحقيق الهدف المرجو من الدراسة، ومن أشهر هذه المعادلات الآتي:

معادلة كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970):

$$S = \frac{\chi^2 NP(1-p)}{d^2 (N-1) + \chi^2 P(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, S., 2002):

$$n = \frac{N \times P(1-p)}{\{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + P(1-P)\}}$$

حيــث: Z = الدرجــة المعياريــة المقابلة لمســتوى الثقة (٩٥٪ = ١,٩٦)، p هي نســبة حــدوث الظاهرة التي نهتمُّ بها في مجتمع الدراســة، ومن البديهــي أن تكون قيمة p غير معلومة؛ لذلك فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النســبة من عينة اســتطلاعية أو نســتعيضُ

عنها بالقيمة (٥٠٪) والتي تعطي أكبر حجمٍ ممكن للعينة، N = حجم المجتمع، d = نسبة الخطــأ المســموح به عند تقديــر الظاهرة في المجتمــع وتُقدَّر عادةً بقيمة مــا بين (٠,٠١، ٠,٠٥)، x^2 هــي قيمة مربع كاي عند درجة حرية (١) ومســتوى معنوية (٠,٠٥ = ٣,٨٤١) وباستخدام المعادلتين لتقدير حجم عينة الدراسة للفئة الأولى من مجتمع الدراسة، وبنسبة خطــأ ٥٪، ومســتوى ثقة (٩٥٪)؛ فكان حجــم العينة بناءً على نتائج المعادلتين الســابقتين ويكون حجم عينة الدراســة الأدنى أو المناسب بشكلٍ مبدئي هو (٣٥٤) مبحوثاً. ورغبةً من الباحثين في رفع نســبة الاســتجابة والحصول على نتائج تتسم بالدقة والمصداقية، ورغبةً في تحســين تمثيل العينة لمجتمع الدراســة؛ فقد تمَّ توزيع عدد (٤٠٠) نسخةٍ من أداة الدراسة الأولى على المتقاعدين (الذكور / الإناث) على سلم الموظفين العموميين خلال الفترة الزمنية (١٤٢٧/١/١هـ -١٤٣٧/١/١هـ) في مدينة الرياض.

ومن مديري التخطيط الإســتراتيجي والموارد البشريــة في الأجهزة الحكومية المختارة تمَّ حَصْر المجتمع الثاني للدراسة (٧٦) مبحوثاً من المديرين والمسؤولين في الإدارات المعنية، وتم توزيع العدد نفسه من أداة الدراسة الثانية؛ وذلك لضمان استرداد أعلى نسبةٍ منها مكتملة البيانات، وصالحةً للتحليل الإحصائي. وقد حصر الباحثان مجتمع الدراســة في الفئة الثانية من مديري التخطيط الإســتراتيجي ومديري الموارد البشرية من الأجهزة الحكومية المختارة التي تستخدم سلم الموظفين العموميين في مدينة الرياض.

٥/٢ أسلوب اختيار عينة الدراسة:

اعتمدت الدراســة في الفئة الأولى من مجتمع الدراســة على اســتخدام أســلوب العينة العشــوائية البسيطة، ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة تمكَّن الباحثان من خلال توزيع (٤٠٠) استبانة على عينة عشوائية من المتقاعدين مبكراً في مدينة الرياض خلال الأعوام من ١٤٢٧-١٤٣٧هـ (حيث تمَّ اختيار هذه العينة؛ من خلال كشوف المتقاعدين تقاعداً مبكراً في مدينة الرياض خلال الأعوام من ١٤٢٧-١٤٣٧هـ حســب آخر الإحصائيات الصادرة عن المؤسســة العامة للتقاعد والبالغ عددهم تقريباً (٣٢) ألف متقاعدٍ مبكرٍ؛ وذلك وفق التقرير الإحصائي للعام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ (٢٠١٥: ١٢١-١٢٢)، بعد تعريف المجتمع وتحديد حجم العينة باستخدام طريقة جدول الأرقام العشوائية)؛ وذلك لمعرفة أسباب التقاعد المبكر، وآثاره على

المتقاعد تم اســترداد (٣٨١) نســخةً يصلح منها للتحليل عدد (٣٥٤)، وفي الفئة الثانية من مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكلِّ الأجهزة الحكومية التي تتبع نظام الســلم العمومي في الخدمة المدنية، ومن ثم تمَّ اعتماد أســلوب الحصر الشامل مرةً أخرى بالتوجه لجميع شــاغلي وظائف مديري أو مسؤولي التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية في الأجهــزة الحكوميــة المختارة في مدينــة الرياض، وتم توزيع (٧٦) اســتبانةً؛ لمعرفة تأثير التقاعد المبكر على المنظمة، وتم استرداد (٦٨) منها.

ثالثًا: أدوات جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك كما يلي:

١- **أسلوب الدراسات المكتبية:** من خلال الرجوع لأدبيات الدراسة، وهي: المراجع والبحوث والدراسات والمقالات والوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

٢- **أسلوب الدراسات الميدانية** من خلال:

- تصميم اســتبانة؛ لجمــع البيانات من مديري التخطيط الإســتراتيجي والموارد البشرية في الأجهزة الحكومية المختارة، والتي على أساســها يتم التحليل الإحصائي؛ لقياس تأثير التقاعد المبكر على المنظمة الحكومية.
- تصميم استبانة لجمع البيانات من الموظفين المتقاعدين مبكراً في عينة الدراسة، والتي على أساســها يتمُّ التحليل الإحصائي لقياس تأثير التقاعد المبكر على الموظف (الموظفة) المتقاعد مبكراً.

١/٣ أدوات الدراسة:

تمَّ اســتخدام الاســتبانات كأدوات لجمع المعلومــات من عينتي الدراســة؛ حيث يرى عبيدات وآخرون (٢٠١٢: ١٠٩)، أن الاســتبانة أداةٌ ملائمةٌ للحصول على معلومات وبيانات وحقائــق مرتبطة بواقع معين لا تتوفر إجاباتها إلا عند الأفراد المعنيين بموضوع الاســتبانة، وقد اســتُخدِمَت الاســتبانتين؛ لكونهما الأكثر ملاءمة لتحقيق هدف الدراســة الحالية، وهو معرفة تأثير التقاعد المبكر على الموظف (الموظفة) المتقاعد مبكراً.

١/١/٣ بناء وتصميم أدوات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وأسئلتها، وفي ضوء المشكلة التي تبحثها وإطارها النظري وبالاستفادة من الدراسات السابقة، وما اشتملت عليه من استبانات وعبارات وأسئلة حول موضوع الدراسة مرَّت عمليات إعداد أدوات الدراسة (الاستبانتين) بعدة خطوات لبنائهما وإخراجهما بشكلٍ يحقق أهداف الدراسة، ويجيب عن أسئلتها، وكانت الخطوات كالتالي:

١/١/١/٣ تحديد الهدف من أدوات الدراسة:

تم تحديد الأهداف، والتي من أجلها نبدأ عمليات إعداد وتصميم أدوات الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- التعرُّف على أسباب التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر الأفراد المتقاعدين مبكراً.
- التعرُّف على الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على الموظف المتقاعد في الأجهزة الحكومية؛ من وجهة نظر الأفراد المتقاعدين مبكراً.
- التعرف على الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على المنظمة التي كان يعمل بها الموظف في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر مديري التخطيط الإستراتيجي ومديري الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

٢/١/١/٣ صياغة فقرات أدوات الدراسة وبناؤها في صورتها الأولية:

لتحقيق أهداف أدوات الدراسة قام الباحثان بمراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية من مراجع ودراسات سابقة؛ فضلاً عن استشارة ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الموارد البشرية والتوظيف؛ بالإضافة إلى مراجعة العديد من مقاييس الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية بمعرفة مختصين بعلوم الإحصاء؛ وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة ومعرفة أسباب التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر الأفراد المتقاعدين مبكراً.

ومن ثَمَّ قام الباحثان بصياغة عبارات فقرات الاستبانتين في صورتهما الأولية؛ مع مراعاة

كونهما واضحتين وسـهلتي الفهم لجميع عينة الدراسـة، ومراعـاة كونهما تخدمان أهداف الدراسة بشكلٍ رئيسي. وقد تكوَّنت كلُّ استبانة من الاستبانتين في صورتهما الأولية من جزئين رئيسيين: الأول يهتم بالمعلومات العامة عن المبحوثين أو ما يُعرف بالمتغيرات الديموغرافية، والثاني هو محاور الاستبانة الرئيسية.

وقـد شـملت المعلومات العامة عـن المبحوثين في العينة الأولى المختـارة من الموظفين المتقاعدين مبكراً تمثلت في (٧) أسئلةٍ؛ مثل: النوع أو الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر عند التقاعد، عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي، المستوى التعليمي، الوظيفة عند التقاعد، وجود عمل بعد التقاعد من عدمه؛ بالإضافة إلى محورين رئيسيين يهتمان بـالبعد الوظيفي والبعد النفسي للمبحوث من أفراد العينة الأولى، وكانت عبارات كلِّ بُعد كما يلي:

- البُعد الوظيفي من العبارة (٨) إلى العبارة (٢٠)
- البُعد النفسي من العبارة (٢١) إلى العبارة (٣٤)

واهتمَّ المحور الأول بتحديد أسـباب التقاعـد المبكر، وتكوَّن من (١٣) عبارة؛ أما المحور الثـاني فقد ركز على آثار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد، وتكوَّن من (١٤) عبارةً. كما شـملت المعلومات العامة عن المبحوثـين في العينة الثانية المختارة مـن مديري التخطيط الإسـتراتيجي والموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وتمثَّلت في (٥) أسئلةٍ؛ مثل: اسم جهة العمـل، نـوع الإدارة، عدد العاملين بالجهة، أعداد المتقاعديـن مبكراً في جهة العمل خلال الـ (١٠) سنوات الأخيرة، والمعدل السنوي للتقاعد المبكر خلال الفترة من ١٤٢٧ إلى ١٤٣٧هـ.

جدول رقم (١٠)

مثال لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تقاعدت مبكراً لظروف صحية عضوية.					
٢	تقاعدت مبكراً لظروف صحية نفسية.					
٣	تقاعدت مبكراً لحاجتي للراحة.					

بالإضافة إلى المحور الرئيسي، والذي اهتمَّ بـالأثر الوظيفي للتقاعد مبكراً من وجهة نظر المبحوثـين من أفراد العينـة الثانية، وكانت العبارات وعددهـا (١٢) عبارةً كما يلي: تأخذ الأرقـام من (٣ - ١٤) في الاسـتبانة الثانية؛ للتعرُّف على الآثار المترتبـة للتقاعد المبكر على المنظمة التي كان يعمل بها الموظف في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر مديري التخطيط الإسـتراتيجي ومديري الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية؛ بالإضافة إلى سؤالٍ مفتوح يذكر فيه المبحوثون من المديرين إضافاتٍ حول آثار التقاعد المبكر على المنظمة.

واسـتخدم الباحثـان مقياس ليكرت الخـماسي المتدرج كما في الجانـب الأيسر أمام كلِّ عبـارة كـما في الجدول رقم (١٠). وقد تَمَّ تحديد درجة الاسـتجابة؛ بحيث يعطى الدرجة (٥) للاسـتجابة أوافق بشدة والدرجة (٤) أوافق والدرجة (٣) محايد والدرجة (٢) لا أوافق والدرجة (١) لا أوافق بشدة.

٢/١/٣ صدق أدوات الدراسة:

١/٢/١/٣ صدق المحتوى:

صدق الاسـتبانة، كما ذكر (عبيدات وآخـرون، ٢٠٠٥: ١٩٦) «أنَّ من الشروط الضرورية التـي ينبغي توفرها في الأدوات التي تعتمدها الدراسـة؛ أن تكون أدوات الدراسـة صادقةً إذا كان بمقدورهـا أن تقيـس فعلاً ما وُضِعَت لقياسـه، ويشـيرُ إلى أنه وافـق الخبراء على أن الأدوات ملائمـة لمـا وُضِعَت من أجلـه؛ فإنه يمكن الاعتماد عـلى حكمهم، وهذا هو ما يعرف بصدق المحكمين»، كما يُقصَد بالصدق شـمول الاسـتمارة لـكلِّ العناصر التي يجب أن تدخـل في التحليل من ناحيةٍ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحيةٍ أخرى؛ بحيث تكون مفهومـةً لكلِّ من يسـتخدمها، وتـمَّ التأكُّد من صدق أدوات الدراسـة؛ من خلال التعرُّف على مدى صدق أدوات الدراسـة في قياس ما وُضِعَت لقياسـه، وقد تم عرضها على خمسة من المحكمـين العلميين من أعضاء هيئـة التدريس بالجامعات المختصين بمجال الدراسـة والمجالات الإحصائية، وتَمَّ توضيح بياناتهم ضمن ملاحق الدراسة في نهايتها.

٢/٢/١/٣ صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكُّد من الصدق الظاهري لأدوات الدراســة قام الباحثــان بتطبيقها ميدانياً على عينةٍ اســتطلاعية مكونة من (٢٠) فرداً، ومن خلال بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتبــاط بــين درجة كلِّ عبارة مــن عبارات المحــاور بالدرجة الكلية للمحــاور التابعة لها أو الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي؛ حيث يتضح من الجدول رقم (١١) أنَّ جميع معاملات الارتباطــات دالةٌ إحصائياً عند مســتوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بــين كل عبارة والمحور الاول كاملاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الاول مرتبطةٌ بمحورها ولا يمكن حذف أيٍّ منها.

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط لكلِّ عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الأول باستبانة الموظفين (الأسباب التي دفعت الموظف نحو التقاعد المبكر)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الأول	القيمة الاحتمالية (Sig)
8	.334**	.000
9	.868**	.000
10	.435**	.000
11	.441**	.000
12	.471**	.000
13	.537**	.000
14	.471**	.000
15	.838**	.000
16	.508**	.000
17	.677**	.000
18	.436**	.000
19	.774**	.000

ملاحظة: (**) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

ملاحظة: (*) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل.

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الثاني باستبانة الموظفين

(آثار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الأول	القيمة الاحتمالية (Sig)
21	.590**	.000
22	.597**	.000
23	.648**	.000
24	.668**	.000
25	.703**	.000
26	.608**	.000
27	.607**	.000
28	.426**	.000
29	.477**	.000
30	.288**	.000
31	.191**	.000
32	.371**	.000
33	.361**	.000

ملاحظة: (**) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

ملاحظة: (*) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل.

كـما يتضـح من الجدول رقـم (١٢) أن جميع معاملات الارتباطات دالـة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين كلٍّ عبارةٍ والمحور الثاني كاملاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الثاني مرتبطةٌ بمحورها ولا يمكن حذف أيٍّ منها.

جدول رقم (١٣)
معاملات الارتباط لكلِّ عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الأول باستبانة المديرين
(آثار التقاعد المبكر على الأجهزة الحكومية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الأول	القيمة الاحتمالية (Sig)
3	.311*	.009
4	.398**	.002
5	.310*	.020
6	.420**	.001
7	.353*	.000
8	.407**	.002
9	.284*	.034
10	.478**	.000
11	.376**	.004
12	.217*	.000
13	.374**	.005
14	*493.	.000

ملاحظة: (**) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.
ملاحظة: (*) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين كلِّ عبارة والمحور الثاني كاملاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الثاني مرتبطةٌ بمحورها ولا يمكن حذف أيٍّ منها.

٣/١/٣ ثبات أدوات الدراسة:

كما يرى (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥: ١٩٨) أن «المقياس يعطي النتائج نفسها إذا ما أُعِيدَ على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها» وللتأكُّد من مدى ثبات أدوات الدراسة (الاستبانة) تمَّ تطبيقها على عينةٍ استطلاعية مكونةٍ من (٢٠) فرداً متقاعداً مبكراً، وباستخدام طريقة التجزئة النصفية، وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا -كرونباخ Alpha Cronbach كما في الجدول رقم (١٤) التالي.

الجدول رقم (١٤)

معاملات الثبات الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (٢٠) فرداً وفق طريقة ألفا كرونباخ للمحورين والاستبيان كاملاً لاستبيان الموظفين.

المحاور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.799
المحور الثاني	0.851
الاستبيان كاملاً	0.880

ويتضـح من نتائج الجــدول رقم (١٤) أعلاه أن جميع معامــلات الثبات لإجابات أفراد عينة الدراســة الاســتطلاعية على العبارات المتعلقة بالمحورين والاستبيان كاملاً كانت أكبر من (٧٠٪)؛ وهو ما يدل على أن اســتبانة الدراســة تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

الجدول رقم (١٥)

معاملات الثبات الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (٢٠) فرداً وفق طريقة ألفا كرونباخ للمحورين والاستبيان كاملاً لاستبيان المديرين.

المحاور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المحور الاول	0.791
الاستبيان كاملاً	0.791

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) أعلاه أن جميع معاملات الثبات لإجابات أفراد عينة الدراســة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بالمحور والاســتبيان كاملاً (حيث إن الاستبانة تتكــون من محــور وحيد) كانت أكبر من (٧٠ ٪)؛ وهو ما يدل على أن اســتبانة الدراســة تتصف بالثبات الكبير؛ بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

يمكن تصنيف المتغيرات المســتخدمة في الدراسات الميدانية أو التجريبية إلى ثلاثة أنواع: متغير مســتقل، ومتغير تابع، أو نوع آخر. وســيتم التعرف عــلى ثلاثة أنواع من المتغيرات

التي اســتخدمها الباحثان في الدراســة؛ وهم: المتغيرات الديموغرافية، والمتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

١/٤ المتغيرات الديموغرافية للدراسة:

إنَّ المتغيرات الديموغرافية أو ما يسميها البعض بالمتغيرات الشخصية أو البيانات الأولية، والتي تُوضَع في مقدمة أي استبانة قبل الفقرات الأساسية، وهي المتغيرات الأساسية لوصف المبحوث في عينة الدراســة، وهي مهمة لمعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على أيِّ مجال أو متغيرات أخرى في الدراسة. وبشكلٍ عام؛ فهي نوع من المتغيرات المستقلة الوصفية الثابتة لكلِّ مبحوثٍ أو مســتجيبٍ وفي أغلب الأحوال؛ فهي متغيرات وصفية (اســمية أو ترتيبية) أو متغيرات كمِّية، وهي في الاستبانة الأولى المُخصَّصة للموظفين المتقاعدين مبكراً كما يلي:

- النوع أو الجنس.
- الحالة الاجتماعية.
- العمر عند التقاعد المبكر.
- عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي.
- المستوى التعليمي.
- نوع الوظيفة عند التقاعد.
- وجود عمل بعد التقاعد.

وفي اســتبانة مديري التخطيط الإســتراتيجي والموارد البشريــة والميزانيات والتدريب في الأجهزة الحكومية يمكن تصنيفها بأنها متغيرات تنظيمية وتوجد في:

- اسم جهة العمل.
- نوع الإدارة.
- عدد العاملين بالجهة.
- أعداد المتقاعدين مبكراً في جهة العمل؛ خلال الـ (١٠) سنوات الأخيرة.
- المعدل السنوي للتقاعد المبكر خلال الفترة من ١٤٢٧ إلى ١٤٣٧هـ.

٢/٤ المتغيرات المستقلة في الدراسة:

يمثّل المتغير المســتقل المدخلات أو المسببات؛ فيتم دراسة أو اختبار المتغير المستقل إذا كان مسبِّباً لمعرفة تأثيره في المتغير التابع. وقد عرَّفها عبيد (٢٠٠٣: ٢٤) بأنها المتغيرات التي تعمل على إحداث تغيُّرٍ ما في الواقع أو الظاهرة المراد دراســتها، وتظهر آثاره ونتائجه على المتغيرات التابعة، ويمكن للباحث التحكُّم فيه.

٣/٤ المتغيرات التابعة في الدراسة:

يمثِّل المتغير التابع المخرجات أو التأثير؛ حيث يتم دراسة أو اختبار المتغير التابع؛ لمعرفة مــدى تأثره بالمتغير المســتقل. وعرَّفها عبيد (٢٠٠٣: ٢٤) بأنها المتغــيرات التي تقيس أثر تطبيق المتغيرات المستقلة عليها، ويسعى الباحثان إلى الكشف عن تأثيرها، ويوضح الجدول رقم (١٦) متغيرات الدراســة الأساسية، والتي تعتمد عليها الاستبانات في محاورها الأساسية المستقل منه والتابع، وتعريف كلٍّ منها.

جدول رقم (١٦)

متغيرات الدراسة ونوعها وتعريفها

م	المتغير	نوعه	تعريفه
١	معدل التقاعد المبكر	متغير مستقل	يحدد هذا المتغير المعدل السنوي للتقاعد المبكر خلال الفترة من ١٤٢٧ إلى ١٤٣٧هـ في الجهاز الحكومي المختار.
٢	أعداد المتقاعدين مبكراً	متغير مستقل	يحدد هذا المتغير أعداد المتقاعدين مبكراً في الجهاز الحكومي المختار خلال الـ (١٠) سنوات الأخيرة.
٣	أسباب التقاعد المبكر	متغير مستقل	يحدد هذا المتغير أسباب التقاعد المبكر.
٤	الموظف المتقاعد مبكراً	متغير تابع	الموظف المتقاعد مبكراً من ضمن الموظفين المتقاعدين مبكراً في العينة الأولى للدراسة.
٥	المنظمة التي تقاعد منها الموظف مبكراً	متغير تابع	المنظمة التي تقاعد منها الموظف مبكراً من ضمن الأجهزة الحكومية في العينة الثانية للدراسة.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

البيانات هي المادة الخام للدراسة، وكما هو معمول به في معظم البحوث والدراسات الاجتماعية؛ فإن أول وظيفة للباحث هي فحص الصفات التوزيعية لكلِّ المتغيرات المستقلة أو المتغيرات التابعة تحت الدراسة؛ لذلك فحص الباحثان عن قرب البيانات التي تَمَّ جمعها من خلال استبانتي الدراسة بنظرةٍ تحليلية فاحصةٍ، وبطرقٍ متعددةٍ، وذلك قبل خطوة التحليل الإحصائي والإجراءات الإحصائية المعقدة وإعادة ترتيب الدرجات، وتم استبعاد بعض المعلومات التي لا تربطها أية صلة بمشكلة الدراسة.

نلجأ إلى التحليلات الإحصائية في الدراسات الكمية؛ لكي نتمكن من الوصول إلى أغوار العوامل الديناميكية والممكنة، والتي قد تُلقِي بعض الضوء على الجوانب التي قد تحتاج إلى فحصٍ جديدٍ، وثمة قاعدة عامة في هذا الصدد، وهي الحرص على دراسة وفحص البيانات في ضوء خصائصها وطبيعتها الأساسية قبل اختيار الطريقة الإحصائية في معالجة هذه البيانات؛ لذلك وضع الباحثان نُصْبَ أعينهم أن البيانات نفسها هي التي تحدِّد طريقة الإجراء التي يجب أن تُستَخدَم؛ فتستطيع أساليب الإحصاء أن تحدِّد النقطة المركزية التي تتجمع حولها البيانات عن طريق استخدام مقاييس النزعة المركزية، كما يشير علم الإحصاء وأساليبه المختلفة إلى كيفية انتشار البيانات عن طريق مقاييس التشتُّت، كما يوضِّح الإحصاء العلاقة التي تربط بين نوعٍ ما من البيانات وبيانات أخرى كما هو الحال في قياس الارتباط بين المتغيرات.

فعملية التحليل الإحصائي هي عملية ليست مرتبطة ببرنامج معين مثل SPSS؛ حتى يستطيع الباحثان إنجاز مهمة التحليل الإحصائي الخاصة بدراستهما؛ فهنالك برامج مثل SAS و Minitab و Statistica؛ فهي برامج أيضاً خاصة بالتحليل الإحصائي والمعالجات الإحصائية؛ ولكن لأن برنامج SPSS متخصصٌ نوعاً ما في إحصاءات العلوم الاجتماعية، ولا شك أن لكلِّ منهجٍ إحصائي متطلبات خاصة تفرضها عليه طبيعة البيانات المستخدمة، والتي يجب أن تكون ملائمة لهذه المتطلبات؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدم الباحثان العديد من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والذي يتضمن العديد من الإجراءات الإحصائية الشائعة التي يستخدمها الباحثون في ميدان العلوم الاجتماعية عند دراسة الظواهر المطروحة أمامهم.

سادساً: طرق تحليل البيانات:

حدَّد الباحثان الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل بيانات الاستبانتين التي تمَّ جمعها في مرحلةٍ مبكرةٍ من أساليب وصفية مثل: مقاييس النزعة المركزية مدعمةً بالجداول التكرارية والرسومات البيانية، وأخرى استدلالية من مقاييس تشتت وتباين ومعاملات ارتباط باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ وهي:

- ترميز وإدخال البيانات آلياً؛ ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تحسب الـ (٥-١=٤)، مع تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح أي: (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.
- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، التي تساعد في تلخيص البيانات وتبويبها وعمل الرسوم البيانية التي تمثلها لحساب التكرارات والنِّسَب؛ للتعرف على المتغيرات الشخصية لعينتي الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أدوات الدراسة.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وهو اختبار بارا ميتري؛ لحساب قوة واتجاه الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة (الصدق الداخلي).
- حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري (الدرجة الكلية لكلِّ محور مقسومة على عدد العبارات الموجودة في المحور) للتعبير عن المتوسط العام للمحور.
- استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ لقياس ثبات أدوات الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي (Mean)، وهو من مقاييس النزعة المركزية؛ لمعرفة ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كلِّ عبارة من عبارات استبانتي الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية؛ وهو ما يساعد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

- اســتخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) كمقياس للتشــتت؛ للتعرُّف على درجة أو مدى انحراف وتباعد آراء استجابات أفراد عينتي الدراسة لكلِّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- استخدام تحليل التباين الأحادي أنوفا (One-way ANOVA)، وهو أحدُ أساليب اختبارات الفروض التي تُستَخدَم لمقارنة متوسطين أو أكثر اعتماداً على توزيع F وأخذاً في الاعتبار أن المجتمعات المســحوب منها العينات مستقلة وموزعة توزيعاً طبيعياً وذات تباين متساوٍ. فيُعَد التباين طريقةً لاختبار معنوية الفَرْق بين المتوســطات لعدة عيناتٍ بمقارنة واحدة، وطريقةٍ تؤدي إلى تقســيم الاختلافات الكلية لمجموعة من المشــاهدات التجريبية لعِدَّة أجــزاء؛ للتعرُّف على مصدر الاختــلاف بينها؛ بهدف فحص تبايــن المجتمع؛ لمعرفة مدى تساوي متوسطات المجتمع؛ ولكن لا بد من تحقيق ثلاثة شروط قبل استخدامه وهي:
  ١) العينات عشوائية ومستقلة.
  ٢) مجتمعات هذه العينات كلٌّ منها لها توزيع طبيعي.
  ٣) تساوي تباين المجتمعات التي أُخِذَت منها العينات العشوائية المستقلة.
- اســتخدام تحليل شــيفيه (Scheffe)، وهو التحليل المُكمِّل لتحليل التباين لدلالة الفروق بين اســتجابات أفراد عينتي الدراسة؛ لمعرفة صلاحية أيِّ فئةٍ من الفئات المختلفة للمتغير الديموغرافي.
- اســتخدام اختبــار T لاختبــار فرضيات حول متوســط لمجتمعات مســتقلة أُخِذَت منها العينات؛ وذلك من خلال اختبار ما إذا كان متوســط العينــة يختلفُ اختلافاً معنوياً عن القيمة الافتراضية لمتوســط المجتمع؛ وذلك لعينة مسحوبة عشوائياً من مجتمع الدراسة ومستقلة بعضها عن بعض.

سابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

فيــما يلي من جداول، وإحصائيات، وتوزيعات تكرارية، ورســومات توضيحية - بيانات عن المبحوثين في عينتي الدراسة؛ بناءً على المعلومات التي أدلوا بها من خلال إجاباتهم عن أسئلة المتغيرات الديموغرافية للدراسة.

١/٧ توزيع عينة الدراسة الأولى وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (١٧)

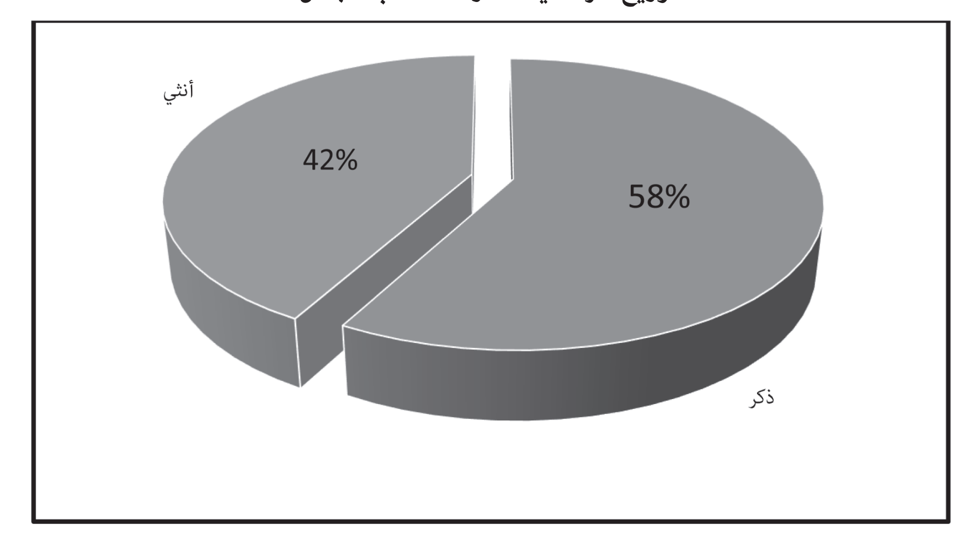
توزيع عينة الدراسة الأولى (الموظفون المتقاعدون مبكراً)؛ وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	204	%58
أنثى	150	%42
الإجمالي	354	%100

يوضح الجدول الســابق رقم (١٧) التوازن في اختيار العينة الأولى للدراسة بالنسبة لنوع أو جنس المبحوث؛ كما يوضحه أيضاً الشــكل التالي رقم (٨)؛ حيث يتبين أن نســبة الذكور في العينة (٥٨٪) ونسبة الإناث (٤٢٪) من إجمالي عدد المبحوثين في العينة الأولى للدراسة.

شكل رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



٢/٧ توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (١٨)

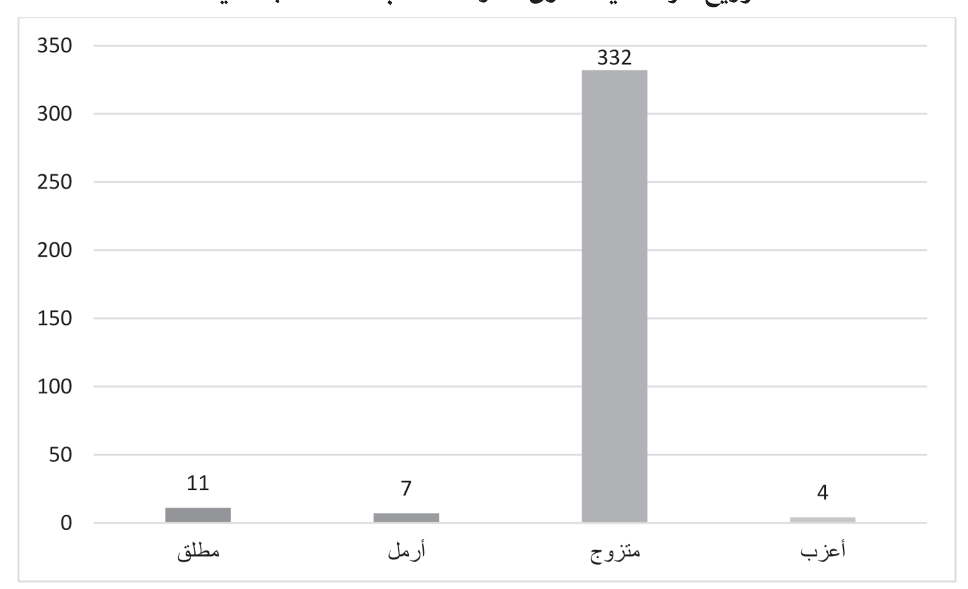
توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	4	%1
متزوج	332	%94
أرمل	7	%2
مطلق	11	%3
الإجمالي	354	%100

يتبَيَّن من خلال الجدول السـابق رقم (١٨)، والشكل التالي رقم (٩) أن الغالبية العظمى من العينة هم من المتزوجين بنسبةٍ بلغت (٩٤٪) ثم المطلق ثم الأرمل يليهم الأعزب.

شكل رقم (٩)

توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب الحالة الاجتماعية



٣/٧ توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (١٩)

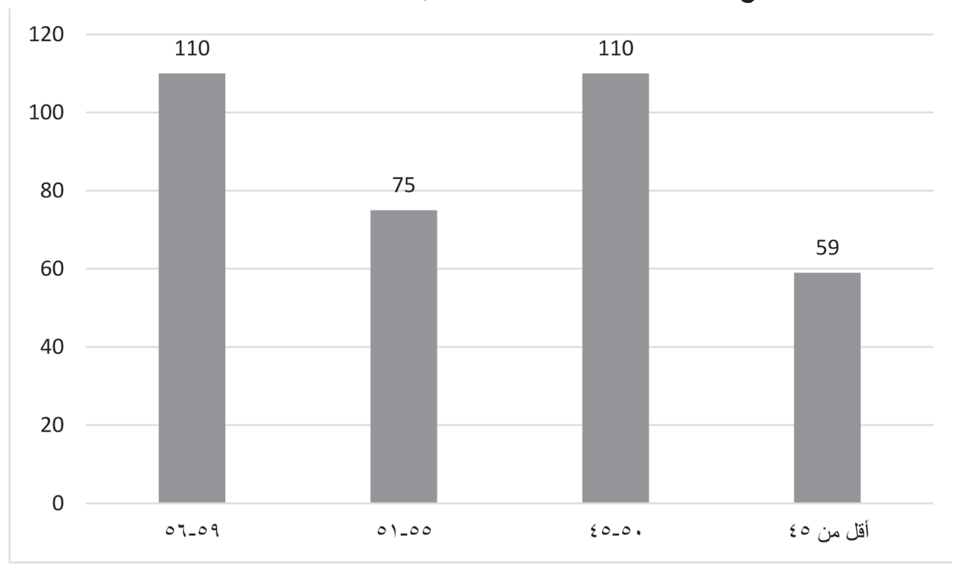
توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب العمر عند التقاعد المبكر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ٤٥ سنة	59	%17
من ٤٥-٥٠ سنة	110	%31
من ٥١-٥٥ سنة	75	%21
من ٥٦-٥٩ سنة	110	%31
الإجمالي	354	%100

يتبَيَّن من خلال الجدول السابق رقم (١٩)، والشكل التالي رقم (١٠) أن الفئات العمرية للعينة تترَكَّز في الفئتين من (٤٥-٥٠)، ومن (٥٦-٥٩) بنسبةٍ بلغت (٣١٪) ثم الفئة العمرية (٥١-٥٥)، يليهم الفئة العمرية (أقل من ٤٥).

شكل رقم (١٠)

توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب العمر عند التقاعد المبكر



٤/٧ توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢٠)

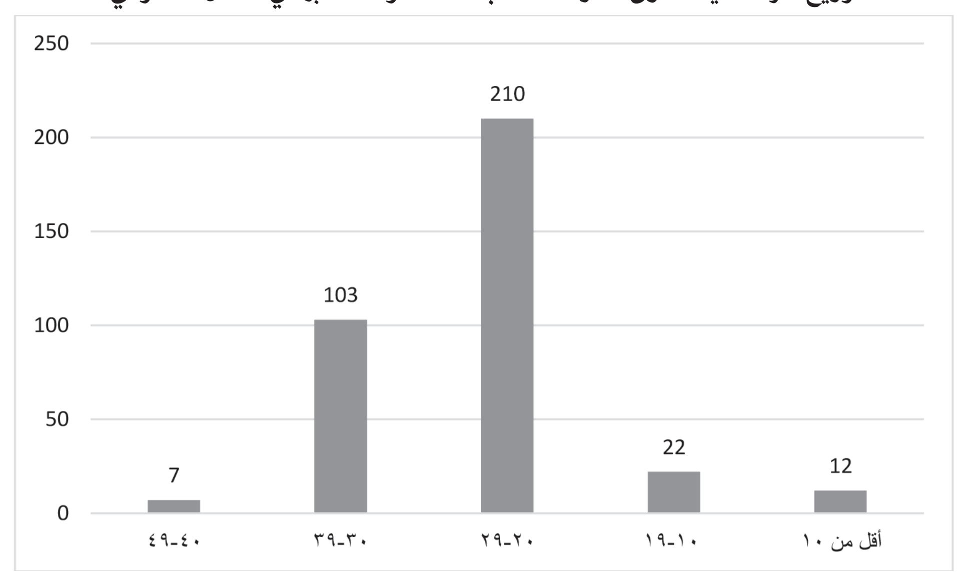
توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ١٠	12	%3.4
١٠-١٩	22	%6.2
٢٠-٢٩	210	%59.3
٣٠-٣٩	103	%29.1
٤٠-٤٩	7	%2
الإجمالي	354	%100

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (٢٠) والشكل التالي رقم (١١) أن معظم أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم في العمل الحكومي في الفئة من (٢٠-٢٩) بنسبة بلغت (٥٩,٣٪) من إجمالي العينة ثم الفئة (٣٠-٣٩) ثم الفئة (١٠-١٩) ثم الفئة (٤٠-٤٩).

شكل رقم (١١)

توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي



٥/٧ توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (٢١)

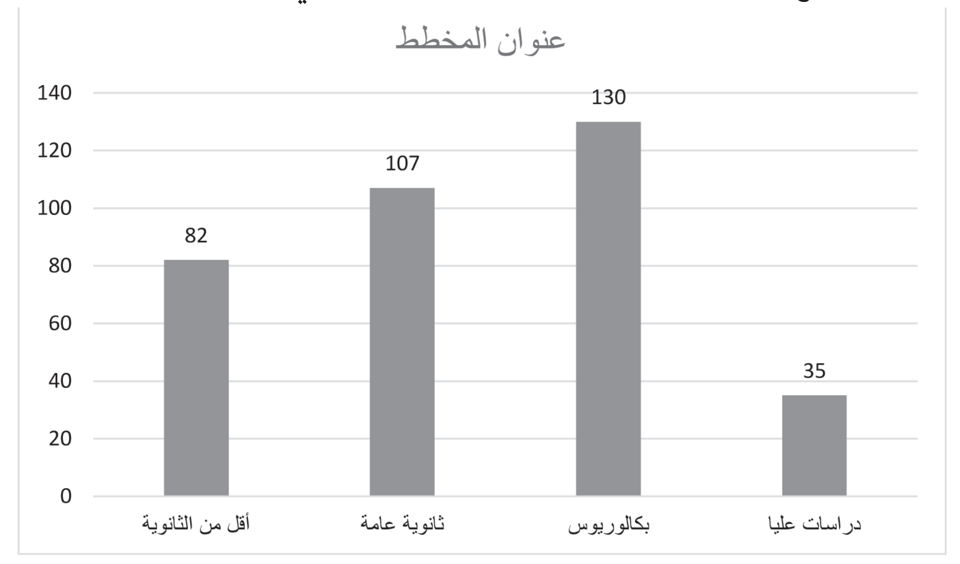
توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب المستوى التعليمي عند التقاعد المبكر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من الثانوية	82	%23.2
ثانوية عامة	107	%30.2
بكالوريوس	130	%36.7
دراسات عليا	35	%9.9
الإجمالي	354	%100

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (٢١) والشكل التالي رقم (١٢) أن غالبية أفراد العينة مستوى تعليمهم هو البكالوريوس بنسبة (٣٦,٧ ٪) ثم الثانوية العامة ثم أقل من الثانوية، وأخيراً من يحملون درجة الدراسات العليا.

شكل رقم (١٢)

توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب المستوى التعليمي عند التقاعد المبكر



٦/٧ توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة وفقاً لمتغير العمل بعد سن التقاعد:

جدول رقم (٢٢)

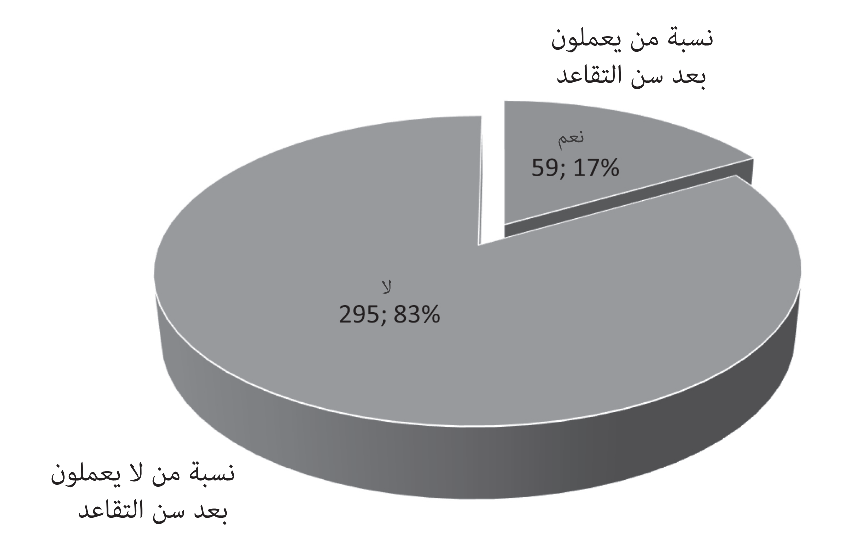
توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب العمل بعد سن التقاعد

العمل بعد سن التقاعد	التكرار	النسبة
نعم	59	%17
لا	295	%83
الإجمالي	354	%100

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (٢٢) والشكل التالي رقم (١٣) أن (٨٣ ٪) من أفراد العينة لم يعملوا بعد سن التقاعد؛ فيما أفاد (١٧ ٪) من أفراد العينة أنهم قاموا بأعمال بعد سن التقاعد.

شكل رقم (١٣)

العمل بعد سن التقاعد



٧/٧ توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة وفقاً لمتغير نوع العمل بعد سن التقاعد:

جدول رقم (٢٣)

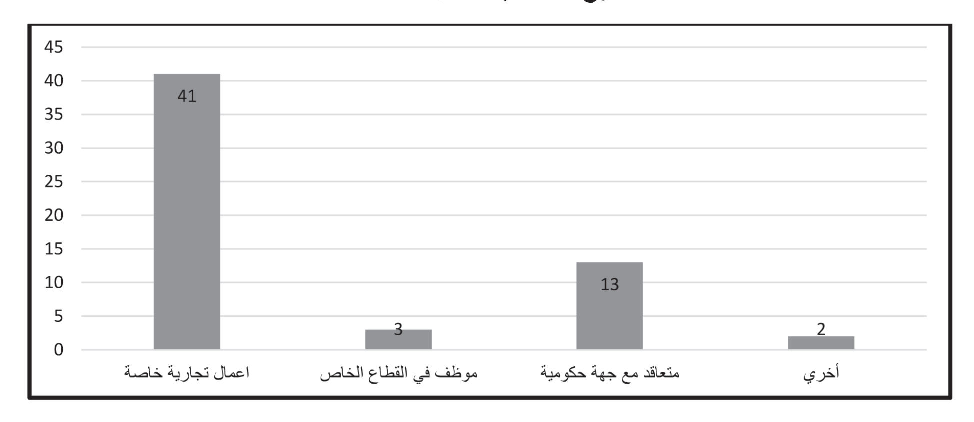
توزيع أفراد العينة الأولى للدراسة حسب نوع العمل بعد سن التقاعد

نوع العمل بعد سن التقاعد	التكرار	النسبة
أعمال تجارية خاصة	41	%69.5
موظف في القطاع الخاص	3	%5.1
متعاقد مع جهة حكومية	13	%22
أخرى	2	%3.4
الإجمالي	59	%100

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (٢٣)، والشكل التالي رقم (١٤) أن أغلبية مَنْ عملوا بعد سن التقاعد كانت أعمالهم عبارة عن أعمال تجارية خاصة، ونسبتهم (٦٩,٥٪)، ثم التعاقد مع جهات حكومية، ثم التوظيف في القطاع الخاص، ويليهم أخرى.

شكل رقم (١٤)

نوع العمل بعد سن التقاعد



٨/٧ توزيع أفراد العينة الثانية للدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (٢٤)

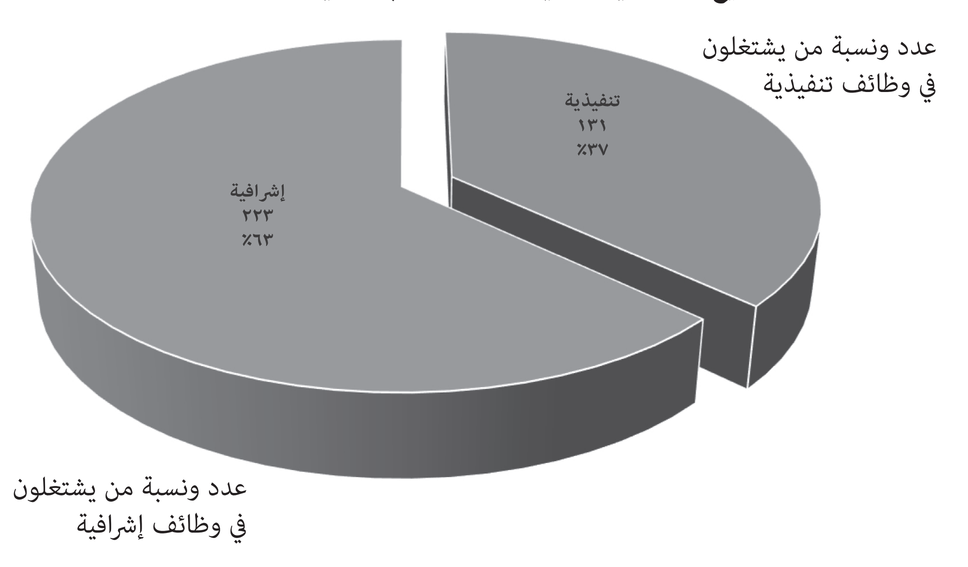
توزيع أفراد العينة الثانية للدراسة حسب الوظيفة عند التقاعد

الوظيفة	التكرار	النسبة
تنفيذية	131	%37
إشرافية	223	%63
الإجمالي	354	%100

يتبَيَّن من خلال الجدول السـابق رقم (٢٤)، والشـكل التالي رقـم (١٥) أن غالبية أفراد العينة من مديري التخطيط الإسـتراتيجي والموارد البشرية والميزانيات والتدريب في الأجهزة الحكوميـة المختارة يتقلـدون مناصب إشرافية بنسـبة (٦٣٪) أما مَنْ يشـغلون المناصب التنفيذية؛ فنسبتهم (٣٧٪) من إجمالي العينة الثانية للدراسة.

شكل رقم (١٥)

توزيع أفراد العينة الثانية للدراسة حسب الوظيفة عند التقاعد



الفصل الخامس
عرض ومناقشة النتائج

شَمِلَت الدراسة العديد من التساؤلات حول ظاهرة التقاعد المبكر لدى موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأسباب اللجوء إليه، وكذلك الأثر جراء القيام به على مستوى المتقاعد مبكراً نفسه وعلى زملائه من الموظفين في المنظمة، أو الأثر على مستوى المنظمة نفسها، ويتناول الفصل الخامس من الدراسة عرضاً للنتائج التي توصَّل إليها الباحثان وما أسفرت عنه التحليلات الإحصائية التي تمَّ تنفيذها على البيانات التي تمَّ جمعها وفحصها وتبويبها بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة الموظفين المتقاعدين مبكراً، واستبانة مديري التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية والميزانيات والتدريب في الأجهزة الحكومية) على عينتي الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة؛ فمع عرض النتائج يتم التوضيح من خلال مناقشة النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة؛ ليشمل عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة واستعراض نتائجها التي توصَّلَت إليها والإجابة على تساؤلاتها.

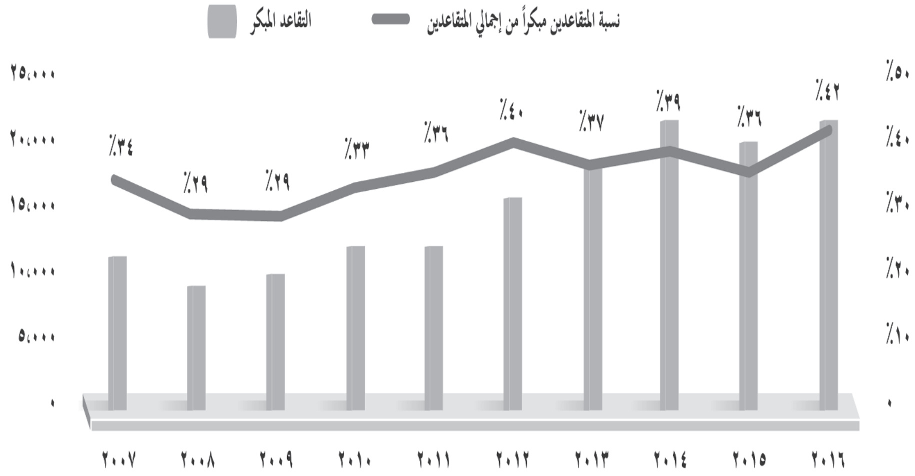
١/٥ الإجابة عن السؤال الأول:

جاء السؤال الأول كالآتي: «ما معدل التقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟»

وقد تمَّت الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ من خلال البحث المكتبي، ومن التقارير الإحصائية السنوية التي تصدر عن المؤسسة العامة للتقاعد، والهيئة العامة للإحصاء؛ وذلك لعدم استجابة أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الثانية لهذا السؤال، وبعد التواصل مع العديد منهم أقروا بأنه لم تتوفر لديهم بيانات بذلك؛ فشَكَّلت منطقة الرياض أعلى نسبة من المتقاعدين الأحياء، وتُقدَّر بنحو (٢٥,٧٪) في نهاية العام المالي ١٤٣٧/١٤٣٦هـ؛ حيث بدأ التزايد في معدل التقاعد مبكراً في الأجهزة الحكومية بشكلٍ ملحوظٍ مع بداية العام ٢٠١٠م، وأخذ في الارتفاع إلى أن وصل أعلى قيمة له حتى الآن في العام ٢٠١٤م، ثم انخفض قليلاً في العام ٢٠١٥م، ويبين الشكل التالي رقم (١٦) مقارنةً بين نسبة المتقاعدين مبكراً مع إجمالي المتقاعدين في مختلف الحالات.

شكل رقم (١٦)

توزيع المتقاعدين مبكراً، ونسبتهم من إجمالي المتقاعدين



المصدر: المؤسسة العامة للتقاعد.

٢/٥ الإجابة عن السؤال الثاني:

وجاء السؤال الثاني كالآتي: «ما أسباب التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟»، فتَمَّ استخدام التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلِّ عبارة من عبارات المحور الأول والجدول رقم (٢٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٥)

نتائج الإحصائيات الوصفية لإجابات العينة الأولى للدراسة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	النسبة ٪					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	تقاعدت مبكراً لحاجتي للراحة	30.7	30.3	5.4	29.8	3.8	4.242	0.8760	1
12	حاجة أسرتي لمتابعة شؤونها، والتفرغ لها دفعني للتقاعد المبكر	23.7	31.2	5.7	34.9	4.5	4.048	0.9505	2
19	في أثناء عملي الحكومي لم أستطع أن أمارس أي تجارةٍ أو مشروع تجاري	16.6	35.1	16.4	19.0	12.9	3.934	1.1925	3
11	التزاماتي الاجتماعية الكثيرة وحاجتي إلى مزيدٍ من الوقت؛ دفعتني للتقاعد المبكر.	17.4	23.9	11.6	39.0	8.1	3.735	1.1325	4
18	تقاعدي المبكر أعطاني فرصةً للتفرغ للأعمال الحرة ومشاريعي التجارية.	15.0	18.9	22.2	33.5	10.4	3.648	1.0578	5
14	علاقتي برؤسائي لم تكن على ما يُرَام؛ لذا فضَّلت التقاعد المبكر.	8.9	28.3	13.9	34.1	14.8	3.624	1.1975	6
17	ماكنتُ أحصل عليه من مزايا مالية مقابل عملي في وظيفتي السابقة لا يعادل الجهد الذي أبذله.	8.3	13.7	21.1	44.9	12.0	2.614	1.1189	7
8	تقاعدتُ مبكراً لظروف صحية عضوية.	7.9	12.1	7.0	59.1	13.9	2.409	1.1133	8
13	تقاعدتُ مبكراً؛ لضعف شعوري بالانتماء إلى جهة عملي.	2.6	18.3	6.7	52.2	20.2	2.308	1.0676	9

رقم العبارة	العبارة	النسبة ٪					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
9	تقاعـدتُ مبكراً لظـروف صحية نفسية.	3.2	6.6	8.2	61.5	20.5	2.104	.9098	10
16	لم أتمكن من الانسجام مع زملاء العمل؛ لذا فضلت التقاعد المبكر عن الاستمرار بالعمل	1.1	4.8	6.3	58.8	29.0	1.903	.8001	12
الوسط الحسابي العام للعبارات في المحور الأول							3.14	موافقة	
الوسط الحسابي العام لأداة الدراسة للعينة الأولى							2.81	موافقة	

- ويتضح من الجدول رقم (٢٥) والخاص بأسـباب التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر الأفراد المتقاعدين تقاعداً مبكراً؛ أنه بحساب المتوسط الحسابي لكلِّ عبارة؛ فإن المتوسـط يعبر عن مدى اتفاق المجيبين عن العبارة؛ فكلما اقترب الوسـط من (٥) يكون هناك موافقة كبيرة على العبارة، وعندما يقترب الوسط من (١) فإنه يعبر عن عدم موافقة المجيبين عن العبارة؛ فأظهرت نتائج هذا السـؤال والموضحة في جدول رقم (٢٥) بعد أن تم ترتيب العبارات حسـب الوسط الحسابي ترتيباً تنازلياً؛ فإن أعلى ثلاث عبارات في قِيَم متوسطاتها هي العبارة رقم (١٠) وهي (تقاعدت مبكراً؛ لحاجتي للراحة)، وقد جاءت في المرتبة الاولى بوسط حسابي بلغ (٤,٢٤٢) مما يُظهِر أنها أهم العبارات فيما يتعلَّق بأسباب التقاعد المبكر، وبلغ الانحراف المعياري للعبارة (٠,٨٧٦٠) ودرجة الموافقة لها كبيرة جداً.
- وجاءت في المترتبة الثانية العبارة رقم (١٢) وهي (حاجة أسرتي لمتابعة شـؤونها، والتفرغ لها دفعني للتقاعد المبكر) بمتوسـط بلغ (٤,٠٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٠٥) وأيضاً درجـة موافقة كبيرة جداً. بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٩) وهي (في أثناء عملي الحكومي لم أسـتطع أن أمارس أيَّ تجارةٍ أو مشروع تجاري) بمتوسـط حسابي بلغ (٣,٩٣٤) وانحراف معياري بلغ (١,١٩٢٥)، ودرجة الموافقة عليها كبيرة.

- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصَّلَت إليه العديد من الدراسات المحلية، والتي منها دراسة المشاري (٢٠١١) عن التخطيط الإستراتيجي للتقاعد لدى موظفي القطاعات الحكومية بمحافظة حوطة بني تميم، ودراسة عقران (٢٠٠٥) التي كانت عن التخطيط الإستراتيجي لإدارة المورد المالي للأسرة في مرحلة التقاعد للمرأة السعودية العاملة في محافظة جدة، ودراسة المطيري (٢٠٠٥) عن اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعد المبكر في نظام الخدمة المدنية السعودي، ودراسة اللعبون في مدينة الرياض في عام (١٩٩٧) التي كانت عن اتجاهات المرأة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر، والتي توصَّلَت جميعها إلى أنه من أهم إيجابيات التقاعد التفرغ للاهتمام بتربية الأولاد، والتفرغ للعبادة، وتفعيل صلة الرحم، ومتابعة أعمالهم الخاصة.
- كما أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصَّلَت إليه بعض الدراسات العربية، والتي منها دراسة العماري في قطر (٢٠٠٧)، والتي كانت عن ظاهرة التقاعد المبكر للمعلمة القطرية في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وكذلك دراسة حياة (٢٠١٤) عن عوامل التقاعد المسبق (المبكر) لدى المعلمات في ولاية بسكرة بالجمهورية الجزائرية، إلى أن العوامل الأسرية والاجتماعية؛ من أهم العوامل التي تدفع الموظفة لطلب التقاعد المبكر خاصةً الأم العاملة في الأسرة النووية التي عدد أفرادها أكثر من (٥) أطفال؛ فتكون أكثر عرضةً للتقاعد المبكر؛ خاصةً إذا كان عملها يتطلب قضاء وقتٍ كبيرٍ يترتب عليه عدم التوفيق بينه وبين واجباتها الأسرية؛ إلا إن هذا يرتبط بعدم وجود حاجة الأسرة إلى راتبها.
- وأنَّ أقلَّ العبارات ترتيباً حسب الوسط الحسابي هي العبارة رقم (١٦)، وهي (لم أتمكن من الانسجام مع زملاء العمل؛ لذا فضَّلت التقاعد المبكر عن الاستمرار بالعمل) بالمرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (١,٩٠٣)، وانحراف معياري (٠,٨٠٠١)، وهذا يعني أن هذه العبارة تأتي في المرتبة الاخيرة لأسباب التقاعد من وجهة نظر الموظفين، كما جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي (علاقتي برؤسائي لم تكن على ما يُرَام؛ ولذا فضلت التقاعد المبكر) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٦٢٤) وانحراف معياري (١,١٩٧٥)، وهذا يعني أن هذه العبارة تأتي في المرتبة قبل الأخيرة لأسباب التقاعد من وجهة نظر الموظفين.

٣/٥ الإجابة عن السؤال الثالث:

كما جاء السؤال الثالث كالآتي: «ما الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على الموظف المتقاعد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟»؛ فتَمَّ استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلِّ عبارة من عبارات المحور الثاني، والجدول رقم (٢٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٦)

نتائج الإحصائيات الوصفية لإجابات العينة الأولى للدراسة على عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	النسبة ٪					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
31	قرار التقاعد كان موفقاً؛ فقد نجحتُ في مشاريعي التجارية	13.6	48.6	24.3	11.3	2.3	3.599	.9357	1
32	بعد التقاعد المبكر أصبحت علاقتي مع أسرتي أفضل بكثير، وزاد تواصلنا مع بعض	10.5	43.5	28.0	13.3	4.8	3.415	1.0042	2
29	زادت مشاكلي الأسرية والاجتماعية بعد التقاعد المبكر	9.2	41.5	26.6	20.9	1.7	3.355	.9678	3
22	استعجلتُ بقرار التقاعد المبكر.	15.8	36.2	14.4	27.9	5.7	3.284	1.1942	4
20	بعد التقاعد المبكر واجهتُ صعوبةً في تسديد التزاماتي المالية	12.1	31.4	16.7	29.9	9.9	3.059	1.2227	5
26	افتقدتُ كثيراً من علاقاتي الاجتماعية بعد التقاعد المبكر	9.5	24.9	16.3	40.7	8.6	2.860	1.1672	6
23	راتبي التقاعدي لا يفي كل ما أحتاج إليه	10.4	21.7	18.3	41.0	8.6	2.844	1.1684	7
30	صحتي أصبحت أفضل حال بعد التقاعد المبكر	5.4	15.5	39.8	33.0	6.3	2.808	.9591	8

رقم العبارة	العبارة	النسبة %					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
25	لم أجد وظيفةً مناسبةً لي في القطاع الخاص؛ لذلك ندمتُ على تقاعدي المبكر	6.1	13.2	14.7	54.6	11.3	2.482	1.0545	9
24	أجد صعوبة في البدء بالعمل التجاري	4.8	7.5	20.9	52.5	14.3	2.358	.9773	10
28	مكانتي الاجتماعية بين الناس تغيَّرت للأسوأ بعد تقاعدي المبكر	1.7	9.1	14.3	56.6	18.3	2.194	.9002	11
27	أفتقدُ كثيراً للزملاء في العمل، وأصبحتُ أشعر بالملل	1.2	2.9	11.1	65.6	19.2	2.012	7254.	13
الوسط الحسابي العام للعبارات في المحور الثاني							2.48	موافقة	
الوسط الحسابي العام لأداة الدراسة للعينة الأولى							2.81	موافقة	

- يتضحُ من الجدول رقم (٢٦) والخاص بآثار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد بعد ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي؛ فكانت أعلى ثلاث عبارات هي العبارة رقم (٣١) وهي (قرار التقاعد كان موفقاً فقد نجحتُ في مشاريعي التجارية) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٣,٥٩٩)، وانحراف معياري (,٩٣٥٧)؛ مما يُظهِر أنها أهم العبارات فيما يتعلَّق بآثار التقاعد المبكر. وتتفقُ هذه النتيجة إلى حدٍّ كبير مع دراسة المطيري (٢٠٠٥) وكانت دراسته عن اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعد المبكر في نظام الخدمة المدنية السعودي، وقد توصَّلَت الدراسة إلى أن أكثر العوامل المؤثرة في طلب التقاعد المبكر هي الرغبة في ممارسة العمل الحر، يليها التفرغ للشؤون العائلية.
- وجاءت العبارة رقم (٣٢) وهي (بعد التقاعد المبكر أصبحت علاقتي مع أسرتي أفضل بكثير، وزاد تواصلنا مع بعض) بالمرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٣,٤١٥) وانحراف معياري بلغ (١,٠٠٤٢ً). وتتفقُ هذه النتيجة مع دراسة المشاري ٢٠١١ والتي توصلت إلى أنَّ أهم إيجابيات التقاعد المبكر هو التفرغ لتربية الأولاد. وكذلك فقد جاءت العبارة رقم (٢٩)

بالمرتبة الثالثة، وهي (زادت مشــاكلي الأسرية والاجتماعية بعد التقاعد المبكر) بمتوســط حســابي بلــغ (٣,٣٥٥) وانحراف معيــاري بلغ (٩٦٧٨,) وتتفقُ هــذه النتائج الى حدٍّ ما مع دراســة الغريب (١٩٩٨)، والتي توصلت إلى أن من أهم المشــكلات الاجتماعية التي يعاني منها المتقاعدون هي المشــكلات الاجتماعية يليها المشكلات النفسية ثم الصحية ثم الأسرية.

- وأن أقلَّ العبارات ترتيباً حســب الوسط الحسابي هي العبارة رقم (٢٧) وهي (أفتقد كثيراً للزملاء في العمل، وأصبحتُ أشــعر بالملل) بالمرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٠١٢) وانحراف معياري (٧٢٥٤,)، وهذا يعني أن هذه العبارة تأتي في المرتبة الأخيرة لآثار التقاعد مــن وجهة نظر الموظفين، وجاءت العبارة رقــم (٢٠)، وهي (بعد التقاعد المبكر واجهتُ صعوبةً في تســديد التزاماتي المالية) بالمرتبة الخامســة بمتوسط حسابي (٣,٠٥٩) وانحرافٍ معياري (١,٢٢٢٧).

٤/٥ الإجابة عن السؤال الرابع:

جاء السؤال الرابع كالآتي: «ما الآثار المترتبة للتقاعد المبكر على المنظمة التي كان يعملُ بها الموظف المتقاعــد في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض خلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هـ؟» حيث تَمَّ اســتخدام التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلِّ عبارة من عبارات المحور الأول، والجدول رقم (٢٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٧)

نتائج الإحصائيات الوصفية لإجابات العينة الثانية للدراسة على عبارات أداة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	النسبة ٪					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
8	التقاعد المبكر يعطي فرصةً لضخ دماء جديدة لجهة عملكم	35.7	50.0	14.3	0	0	4.21	.680	1
5	التقاعد المبكر يزيدُ من الوظائف المقررة لجهة عملكم	23.1	46.2	30.8	0	0	3.92	.737	2
1	التقاعد المبكر يؤدي إلى فقدان جهة عملكم لعددٍ من الكفاءات الإدارية، وهم في قمة عطائهم	7.1	50.0	28.6	14.3	0	3.50	.831	3
9	التقاعد المبكر يتيحُ لجهة عملكم فرصة إعادة الهيكلة من جديد	14.3	35.7	28.6	21.4	0	3.43	.988	4
10	التقاعد المبكر يعطي فرصةً لجهة عملكم؛ لتقليل الأعباء المالية	14.3	35.7	28.6	21.4	0	3.43	.988	5
2	التقاعد المبكر يؤدي إلى خلل في الخطط العامة للقوى العاملة في جهة العمل	7.1	35.7	21.4	35.7	0	3.14	.999	6
4	تزداد تكلفة تأهيل موظفين جُدُد عند خروج موظفين بالتقاعد المبكر	14.3	28.6	14.3	35.7	7.1	3.07	1.234	7
6	التقاعد المبكر يزيد من الأعباء المالية على الدولة	7.1	28.6	21.4	42.9	0	3.00	1.009	8
12	استفادت جهة عملكم من الموظف المتقاعد مبكراً بشكلٍ كافٍ	0	50.0	7.1	35.7	7.1	3.00	1.079	9

رقم العبارة	العبارة	النسبة ٪					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
11	تُشجِّع جهة عملكم على التقاعد المبكر	0	42.9	28.6	7.1	21.4	2.93	1.173	10
3	التقاعد المبكر يؤدي إلى هدر مالي كبير؛ بسبب تكاليف التدريب، والتأهيل التي صُرِفَت على من تقاعد مبكراً	7.1	28.6	21.4	28.6	14.3	2.86	1.197	11
7	التقاعد المبكر قد يسبب خللاً في الهيكل التنظيمي؛ مما يؤدي إلى الحاجة لإعادة الهيكلة لجهة عملكم	7.1	7.1	7.1	64.3	14.3	2.29	1.039	12
الوسط الحسابي العام لأداة الدراسة للعينة الثانية							3.23	موافقة	

- يتضحُ من الجدول رقم (٢٧)، والخاص بالآثار المترتبة للتقاعد المبكر على المنظمة في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر مديري التخطيط الإستراتيجي، ومديري الموارد البشرية، وبعد ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي، وأعلى ثلاث عبارات هي العبارة رقم (٨)، وهي (التقاعد المبكر يعطي فرصةً لضخ دماء جديدة لجهة عملكم) بالمرتبة الاولي بوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري (٠.٦٨٠)؛ مما يُظهِر أنها أهم العبارات فيما يتعلق بآثار التقاعد المبكر من وجهة نظر مديري التخطيط الإستراتيجي ومديري الموارد البشرية. وتتفقُ هذه النتيجة الى حدٍّ كبير مع دراسة المطيري (٢٠٠٥)؛ وكانت دراسته عن اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعد المبكر في نظام الخدمة المدنية السعودي، وقد توصَّلَت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين المدنيين في الدولة يوافقون على أن التقاعد المبكر له عددٌ من الإيجابيات والسلبيات، وأنَّ من أهم إيجابياته المساعدة في إدخال دماء

جديدة للعمل الحكومي، كما تتفق أيضاً مع دراسة زاهد (٢٠٠٢)، والتي توصلت إلى أن التقاعد المبكر للمرأة يُعَد حلاً مناسباً لتوظيف الخريجات الجدد.

- وجـاءت العبارة رقم (٥) وهي (التقاعد المبكر يزيد من الوظائف المقررة لجهة عملكم). بالمرتبة الثانية بمتوسـط بلـغ (٣,٩٢) وانحراف معياري بلغ (٫٧٣٧) كـما جاءت العبارة رقـم (١) بالمرتبـة الثالثة، وهي (التقاعد المبكر يـؤدي إلى فقدان جهة عملكم لعددٍ من الكفاءات الإدارية، وهم في قمة عطائهم) بمتوسـط حسابي بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري بلـغ (٫٨٣١)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة أبو خضير والمعجـل (١٤٢٣) عن مرئيات الموظفات نحو نظام التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، والتي توصلت إلى أن من السلبيات إهدار الخبرات الوظيفية.
- وأن أقلَّ العبارات ترتيباً حسـب الوسـط الحسـابي هي العبارة رقـم (٧) وهي (التقاعد المبكر قد يسـبب خللاً في الهيكل التنظيمـي؛ مما يؤدي الى الحاجة لإعادة الهيكلة لجهة عملكـم)؛ إذ جاءت بالمرتبة الثانية عشرة، وبمتوسـط حسـابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (١,٠٣٩)، وهذا يعني أن هذه العبارة تأتي في المرتبة الأخيرة لآثار التقاعد المبكر من وجهة نظر مديري التخطيط الإسـتراتيجي ومديري الموارد البشرية، كما جاءت العبارة رقم (٣)، وهـي (التقاعد المبكر يؤدي إلى هدرٍ مالي كبير؛ بسـبب تكاليف التدريب والتأهيل التي صُرِفَت على مَنْ تقاعد مبكراً) بالمرتبة الحادية عشرة، وبمتوسـط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (١,١٩٧)؛ وهذا يعني أن هذه العبارة تأتي في المرتبة قبل الأخيرة لآثار التقاعد من وجهة نظر مديري التخطيط الإسـتراتيجي، ومديري الموارد البشرية. وتتفقُ هذه النتيجة إلى حدٍّ كبيرٍ مع دراسـة المطيري (٢٠٠٥) وكانت دراسـته عن اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعدِ المبكر في نظام الخدمة المدنية السـعودي، وقد توصَّلَت الدراسـة إلى أن من سلبيات التقاعد المبكر هو تسرُّب بعض الكفاءات البشرية وأصحاب الخبرة.

٥/٥ الإجابة عن السؤال الخامس:

جاء السؤال الخامس كالآتي: «هل توجد علاقةٌ ذات دلالةٍ إحصائية بين أسباب التقاعد المبكر والمتغـيرات الديموغرافية للمتقاعديـن مبكراً بمدينة الرياض خـلال الأعوام ١٤٢٧-١٤٣٧هــ؟" وحيث يُسـتَخدَم اختبار (ت) في حالاتٍ ثلاثـة: الأولى One Sample t Test

لاختبار الفرضية حول متوســط مجتمع واحد؛ من خلال اختبار ما إذا كان متوســط العينة الواحــدة يختلف اختلافاً معنوياً (حقيقياً) عن القيمة الافتراضية (المعلومة لدينا) لمتوســط المجتمــع الواحــد ويكون حجم عينة الدراســة صغيراً وتحديداً عندما يكــون حجم العينة أقل من (٣٠) مفردةً. وفي الحالة الثانية يُســتَخدَم اختبار (ت) لمتوســطي عينتين مرتبطتين Paired Samples t Test إذا كانــت لدينا عينتــان مرتبطتان؛ وذلك لاختبار الفرضية حول متوســطي مجتمعين مترابطين؛ مــن خلال اختبار ما إذا كان الفرق بين متوســطي العينتين المرتبطتــين يختلف اختلافاً معنوياً (حقيقياً) عن الفرق بين متوســطي مجتمعي الدراســة. وفي الحالة الثالثة يُستَخدَم Two Independent Samples T Test؛ لاختبار الفرضية حول متوســطي مجتمعين مســتقلين؛ من خلال اختبار ما إذا كان الفرق بين متوســطي العينتين المستقلتين يختلف اختلافاً معنوياً (حقيقياً) عن الفرق بين متوسطي مجتمعي الدراسة، وفي الوقت نفسه تكون أحجام عينتي الدراسة صغيرة (أقل من ٣٠ مفردةً).

فتمَّ استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test)؛ لدلالة الفــروق بين إجابات أفراد عينة الدراســة حســب (الجنس، نوع الوظيفــة)؛ فتم أولاً عمل اختبار التجانس (Levene›s Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوســطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنس (ذكر أو أنثى) ونوع الوظيفــة (تنفيذيــة أو إشرافيه) لكلِّ محاور الاســتبانتين؛ فيتضح مــن الاختبار الأول عدم وجــود دلالةٍ؛ حيــث إن قيمة الدلالة هي (٦١٢,) وهي أكبر من (٠٥,). ويعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في الاستبانة الأولى، وبين نوع الوظيفة في الاستبانة الثانية، وكانت احتــمالات المعنويــة لاختبار (ت) للفرق بين المتوســطين لكلِّ محورٍ من محاور اســتبانتي الدراسة؛ كما في الجدول رقم (٢٨).

جدول رقم (٢٨)

اختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test؛ لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينتي الدراسة حسب (الجنس، نوع الوظيفة)

المتغير	المحور	الفئة	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الجنس	المحور الأول	ذكر	204	25.868	6.3593	9.340-	352	0.369
		أنثى	150	32.300	6.4618			
	المحور الثاني	ذكر	204	33.966	5.9368	5.156-	352	0.000
		أنثى	150	37.793	8.0329			
	الاستبانة الأولى كاملة	ذكر	204	59.833	9.3330	8.625-	352	0.000
		أنثى	150	70.093	13.0504			
نوع الوظيفة	المحور الأول	تنفيذية	131	31.160	6.2139	5.385	352	0.229
		إشرافيه	223	27.085	7.2340			
	المحور الثاني	تنفيذية	131	37.038	8.4393	2.958	352	0.000
		إشرافيه	223	34.735	6.1290			
	الاستبانة الثانية كاملة	تنفيذية	131	68.198	12.9849	4.921	352	0.015
		إشرافيه	223	61.821	11.0043			

كما يتضحُ من الجدول رقم (٢٨)، والخاص باختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test؛ لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، نوع الوظيفة) ما يلي:

- عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس في استجابات عينة الدراسة في المحور الأول؛ إذ لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأسباب التي دفعت الموظف نحو التقاعد المبكر تُعزَى إلى اختلاف متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨)؛ إذ إن قيمة (ت) لهذين النوعين (ذكر أو أنثى) غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥).
- وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس في استجابات عينة الدراسة في المحور الثاني؛

إذ توجد فروق دالة إحصائية بين متوسـطات استجابات آثار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد - تُعزَى إلى اختلاف متغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الإناث كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨)؛ إذ إن قيمة (ت) لهذين النوعين (ذكر أو أنثى) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة لها أقل من ٠,٠٥).

- وجـود فـروقٍ وفقـاً لمتغير الجنـس في اسـتجابات عينة الدراسـة في الاسـتبيان كاملاً؛ إذ توجد فروق دالة إحصائية بين متوسـطات اسـتجابات أفراد العينة؛ تُعزَى إلى اختلاف متغـير الجنس، وهـذه الفروق لصالـح الإناث كما هـو مُوضَّح في الجـدول رقم (٢٨)؛ إذ إن قيمـة (ت) لهذيـن النوعين (ذكر أو أنثى) دالة إحصائياً (مسـتوى الدلالة لها أقل مـن ٠,٠٥). وتتفـق هذه النتيجة مع دراسـة اللعبون في مدينـة الرياض في عام ١٩٩٧؛ إذ توصَّلَت الدراسةُ إلى وجود اتجاه قوي لدى المرأة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر بنسبة (٩٤,٨ ٪)؛ نتيجةً للضغوط الاجتماعية والأسرية، والرغبة في التفرغ لشؤون الأسرة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسـة حياة (٢٠١٤) وموضوعها عن عوامل التقاعد المسـبق (المبكـر) لدى المعلـمات في ولاية بسـكرة بالجمهورية الجزائرية. وقـد توصَّلَت إلى أن العوامل الأسرية والاجتماعية من أهمِّ العوامل التي تدفع الموظفة لطلب التقاعد المبكر. كـما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسـة سـعدا في محافظة دمشـق في عام (٢٠١٢)، وموضوعها عن اتجاهات المدرسـين نحو التقاعد المبكر؛ كدراسـة ميدانية على عينة من المدرسـين في محافظة دمشـق، ومعرفة؛ هل تختلف هذه الاتجاهات باختلاف متغيرات الدراسـة؟ إذ تبَيَّن أن المدرسات أكثر ميلاً نحو التقاعد المبكر. كما أن هذه النتيجة تتفق مع إحصائية المؤسسـة العامـة للتقاعد للعام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ حول زيادة النسـبة السنوية لتقاعد الإناث عن الذكور. (التقرير الإحصائي ١٤٣٧: ٣٦)

- عدم وجود فروق وفقاً لمتغير نوع الوظيفة في اسـتجابات عينة الدراسـة في المحور الأول؛ إذ توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة للأسباب التي دفعت الموظـف نحـو التقاعد المبكر، كما هـو موضح في الجدول رقـم (٢٨)؛ إذ إن قيمة (ت) لهذين النوعين (تنفيذية أو إشرافية) غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥).

- وجود فروق وفقاً لمتغير نوع الوظيفة في استجابات عينة الدراسة في المحور الثاني؛ إذ توجد فروق دالة إحصائية بين متوسـطات استجابات آثار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد

تُعــزَى إلى اختلاف متغير نوع الوظيفة، وهذه الفروق لصالح الوظائف التنفيذية كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨)؛ إذ إن قيمة (ت) لهذين النوعين (تنفيذية أو إشرافية) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة لها أقل من ٠,٠٥).

- وجــود فــروقٍ وفقاً لمتغــير نــوع الوظيفة في اســتجابات عينة الدراســة في الاســتبيان كامــلاً؛ حيــث توجد فــروق دالــة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفــراد العينة تُعــزَى إلى اختلاف متغــير نوع الوظيفــة، وهذه الفــروق لصالح الوظائــف التنفيذية؛ كــما هو موضــح في الجــدول رقــم (٢٨)؛ إذ إن قيمــة (ت) لهذين النوعــين (تنفيذية أو إشرافيه) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة لها أقل من ٠,٠٥).

وحيث لا يُنصَح باستخدام اختبار (T) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين؛ لزيادة احتمال الوصــول إلى قرارٍ خطأ. ويُســتَخدَم اختبار تحليل التبايــن One-way ANOVA لاختبار الفرضيــات حول متوســطات (٣) مجتمعات فأكــثر، وذلك من خلال اختبــار ما إذا كانت الفــروق بين متوســطات (٣) عينات فأكثر تختلف اختلافاً معنويــاً (حقيقياً) عن الفروقات بين متوســطات مجتمعات الدراسة. فتمَّ اســتخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الحالة الاجتماعية، العمر عند التقاعد المبكر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

جدول رقم (٢٩)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة الأولى حسب (الحالة الاجتماعية)

ANOVA					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	1818.287	3	606.096	4.214	0.006
داخل المجموعات	50340.143	350	143.829		
الإجمالي	52158.429	353			

فمـــن خلال الجدول الســـابق رقم (٢٩) يتَبَيَّن أن هناك فروقـــاً ذات دلالةٍ إحصائية بين الحالـــة الاجتماعية والاتجاه نحـــو التقاعد المبكر، ولتحديد اتجـــاه الفروق بين المجموعات استخدم الباحثان اختبار شيفيه كما يظهر في الجدول التالي رقم (٣٠):

جدول رقم (٣٠)

اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الحالة الاجتماعية)

المتغير		الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة
أعزب	متزوج	3.8675	6.0325	.938
	أرمل	-3.2143	7.5169	.980
	مطلق	-7.8636	7.0023	.738
متزوج	أعزب	-3.8675	6.0325	.938
	أرمل	-7.0818	4.5804	.496
	مطلق	-11.7311*	3.6754	.018
أرمل	أعزب	3.2143	7.5169	.980
	متزوج	7.0818	4.5804	.496
	مطلق	-4.6494	5.7985	.886
مطلق	أعزب	7.8636	7.0023	.738
	متزوج	11.7311*	3.6754	.018
	أرمل	4.6494	5.7985	.886

* الفرق بين المتوسطات معنوي عند مستوي ٠,٠٥

- ومـــن خـــلال قـــراءة الجدول الســـابق رقـــم (٣٠) يتضحُ عـــدم وجود فـــروقٍ ذات دلالة إحصائيـــة بين أفـــراد عينة الدراســـة طبقـــاً للحالـــة الاجتماعية بشـــكلٍ عام؛ باســـتثناء وجـــود فـــروقٍ ذات دلالة إحصائية بـــين أفراد عينة الدراســـة طبقاً للحالـــة الاجتماعية، وجـــاءت الفـــروق لأصحاب الحالة الاجتماعيـــة (مطلق) في الاتجاه نحـــو التقاعد المبكر؛ إذ إن الموظفـــين العُزَّابَ والمتزوجين والأرامل يحملون اتجاهاً ســـالباً نحو التقاعد المبكر؛

بمعنـــى أنهم لديهم رغبة في الاســـتمرار بالعمل، أمَّا الموظفـــون المطلقون؛ فإنهم يحملون اتجاهاً موجباً نحو التقاعد المبكر؛ بمعني أنهم لديهم رغبة في التقاعد المبكر.

- وتختلفُ نتائج هذه الدراســـة عن دراســـة ســـعدا في محافظة دمشـــق في عـــام (٢٠١٢) والتي موضوعها عن اتجاهات المدرســـين نحو التقاعـــد المبكر، ومعرفة هل تختلف هذه الاتجاهات باختلاف متغيرات الدراســـة؛ حيث توصَّلَت الدراسـُـة إلى أنه توجد علاقةٌ بين اتجاهـــات أفراد العينة نحو التقاعد المبكر وبـــين الحالة الاجتماعية؛ إذ تبَيَّن أن المتزوجين أكثر ميلاً من العازبين نحو التقاعد المبكر.
- ودراســـة ســـماعلة في محافظات شـــمال الضفة في فلســـطين (٢٠٠٨) عـــن اتجاه معلمي ومعلـــمات المدارس الثانويـــة الحكومية نحو التقاعد المبكر؛ حيث توصَّلَت الدراســـة إلى وجود فروق دالـــة إحصائياً في الاتجاه نحو التقاعد المبكر، وبين متغير الحالة الاجتماعية، والفرق لصالح المتزوجين.

جدول رقم (٣١)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب (العمر عند التقاعد المبكر)

ANOVA					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	9104.181	3	3034.727	24.670	.000
داخل المجموعات	43054.249	350	123.012		
الإجمالي	52158.429	353			

ومن خلال الجدول الســـابق رقـــم (٣١) يتبَيَّن أن هناك فروقـــاً ذات دلالة إحصائية بين الحالـــة الاجتماعيـــة، والاتجاه نحو التقاعد المبكر، ولتحديد اتجـــاه الفروق بين المجموعات استخدم الباحثان اختبار شيفيه كما يظهر في الجدول التالي رقم (٣٢).

جدول رقم (٣٢)

اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب (العمر عند التقاعد المبكر)

المتغير		الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة
أقل من 45 سنةً	من 45 إلى 50 سنة	2.9624	1.7898	.435
	من 51 إلى 55 سنة	3.8969	1.9301	.255
	من 56 إلى 59 سنة	13.1624*	1.7898	.000
من 45 إلى 50 سنةً	أقل من 45 سنة	-2.9624	1.7898	.435
	من 51 إلى 55 سنة	.9345	1.6609	.957
	من 56 إلى 59 سنة	10.2000*	1.4955	.000
من 51 إلى 55 سنةً	أقل من 45 سنة	-3.8969	1.9301	.255
	من 45 إلى 50 سنة	-.9345	1.6609	.957
	من 56 إلى 59 سنة	9.2655*	1.6609	.000
من 56 إلى 59 سنةً	أقل من 45 سنة	-13.1624*	1.7898	.000
	من 45 إلى 50 سنة	-10.2000*	1.4955	.000
	من 51 إلى 55 سنة	-9.2655*	1.6609	.000

* الفرق بين المتوسطات معنوي عند مستوي ٠,٠٥

وأيضاً من خلال قراءة الجدول السـابق رقـم (٣٢) يتضحُ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشـكلٍ عام بين أفراد عينة الدراسـة طبقاً للفئات العمرية؛ باستثناء وجود فروق ذات دلالـة إحصائية بين أفراد عينة الدراسـة (أقل من ٤٥ سـنة، من ٤٥ -٥٠ سـنة، من ٥١ -٥٥ سـنة)، وجـاءت الفروق لأصحاب الفئـة العمرية (٥٦ -٥٩ سـنة) في الاتجاه نحو التقاعد المبكر؛ إذ إن الموظفين في الفئات العمرية الثلاثة الأولى يحملون اتجاهاً سـالباً نحو التقاعـد المبكر؛ بمعني أنهم يرغبون في الاسـتمرار في العمل. أمَّـا الموظفون أصحابُ الفئة العمرية (من ٥٦ -٥٩ سـنة)؛ فإنهم يحملون اتجاهاً موجباً نحو التقاعد المبكر؛ بمعنى أنهم يرغبـون في التقاعد المبكر. وتختلف هذه النتائج مع الدراسـة التي قام بها زاهد، (٢٠٠٢: ٢١ -٢٢)؛ إذ توصلـت الدراسـة إلى أن ٧٥ ٪ من أفراد العينـة يفضلوا التقاعد عند بلوغهم سن (٤٥ – ٥٠).

وتتفق هذه الدراســة مع دراســة الغامدي في مكة المكرمة في عــام (١٩٩٩) عن اتجاه المعلمين نحو التقاعد المبكر، وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية والشــخصية والاجتماعية؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة نحو التقاعد المبكر بين متغير العمر وسنوات الخبرة. وكذلك تتفقُ مع دراســة ســعدا في محافظة دمشــق في عام (٢٠١٢) عن اتجاهات المدرســين نحو التقاعد المبكر؛ كدراسةٍ ميدانيةٍ على عينة من المدرسين في محافظة دمشق، ومعرفة هل تختلف هذه الاتجاهات باختلاف متغيرات الدراســة؛ إذ توصَّلَت الدراســة إلى وجــود علاقة موجبة بين اتجاهات أفراد العينة نحــو التقاعد المبكر، وكلٍّ من العمر وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٣)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة الأولى حسب (المستوى التعليمي)

ANOVA					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	2082.535	3	694.178	4.852	.003
داخل المجموعات	50075.894	350	143.074		
الإجمالي	52158.429	353			

فمــن خلال الجدول الســابق رقم (٣٣) يتبَيَّن أن هناك فروقــاً ذات دلالة إحصائية بين المســتوى التعليمي، والاتجاه نحو التقاعد المبكر، ولتحديــد اتجاه الفروق بين المجموعات استخدم الباحثان اختبار شيفيه كما يظهر في الجدول التالي رقم (٣٤):

جدول رقم (٣٤)

اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين إجابات العينة الأولى حسب (المستوى التعليمي)

المتغير		الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة
أقل من الثانوية	بكالوريوس	-4.3954	1.7555	.101
	ثانوية عامة	-6.0353*	1.6868	.006
	دراسات عليا	-6.5551	2.4151	.063
بكالوريوس	أقل من الثانوية	4.3954	1.7555	.101
	ثانوية عامة	-1.6399	1.5613	.776
	دراسات عليا	-2.1597	2.3292	.835
ثانوية عامة	أقل من الثانوية	6.0353*	1.6868	.006
	بكالوريوس	1.6399	1.5613	.776
	دراسات عليا	-.5198	2.2778	.997
دراسات عليا	أقل من الثانوية	6.5551	2.4151	.063
	بكالوريوس	2.1597	2.3292	.835
	ثانوية عامة	.5198	2.2778	.997

* الفرق بين المتوسطات معنوي عند مستوي ٠,٠٥

- فمن خلال قراءة الجدول السابق رقم (٣٤) يتضحُ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة بشكلٍ عام طبقاً للمؤهل الدراسي؛ باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة (بكالوريوس، ثانوية عامة، دراسات عليا)، وجاءت الفروق لأصحاب المؤهل الدراسي (أقل من الثانوية) في الاتجاه نحو التقاعد المبكر؛ إذ إن الموظفين في الفئات الدراسية الثلاثة الأولى يحملون اتجاهاً سالباً نحو التقاعد المبكر؛ بمعنى أنهم يرغبون في الاستمرار في العمل، أما الموظفون أصحاب الفئة الدراسية (أقل من الثانوية)؛ فإنهم يحملون اتجاهاً موجباً نحو التقاعد المبكر؛ بمعني أنهم يرغبون في التقاعد المبكر.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزامل (١٤١٧) عن حاجة الجامعات السعودية

لاستمرار أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم بعد تقاعدهم، وذلك على الجامعات السعودية السبعة وقتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة يرغبون في العمل بعد بلوغ سن التقاعد، وكانت غالبية أفراد العينة يشعرون أنهم قادرون على العمل بعد بلوغ سن التقاعد.

- كما تتفقُ مع دراسة الشباك (١٤١٦) عن العلاقة بين نظام تقاعد هيئة أعضاء التدريس، والاستثمار البشري في الجامعات السعودية في ثلاث مدن هي: مكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة، وقد توصَّلَت الدراسة إلى عدم استعداد عضو هيئة التدريس لمرحلة التقاعد ولديه رغبة في الاستمرار بالعمل بعد سن الستين.


۱۸۰

الفصل السادس
نتائج الدراسة والتوصيات

ركَّزت الدراسة الحالية على بحث قضية أو ظاهرة التقاعد المبكر لدى موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بعد أن زادت أعداد المتقاعدين مبكراً في الآونة الأخيرة؛ فقد أصبح التقاعد بصورته الحالية سمةً من سمات المجتمع وتَبَنَّتها الحكومة كحقٍّ من حقوق المواطنين، وقد أُجرِيَت هذه الدراسة بهدف التعرُّف على الاتجاه العام للموظفين في مدينة الرياض، وعلاقته بعددٍ من المتغيرات وهي: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر عند التقاعد المبكر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة). يتناول الباحثان في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكلٍ مختصرٍ، ثم يقدمان عرضاً لأهمِّ التوصيات والمقترحات كالتالي:

أولاً: نتائج الدراسة:

أصبح التقاعدُ المبكرُ ظاهرةً موجودةً في المجتمع السعودي، ولا يمكن التغافل عنها، وقد ازدادت معدلات هذه الظاهرة في العديد من القطاعات الحكومية على مستوى القيادات وغيرها من المستويات التنظيمية، وهو الأمر الذي ينعكس على مسيرات التحول والتنمية الإدارية والاقتصادية في البلاد. وأُجرِيَت هذه الدراسة بهدفِ التعرُّف على آثار التقاعد المبكر للموظفين في الأجهزة الحكومية؛ سواءً على الموظف المتقاعد نفسه أو على المنظمة التي تركها، وتوصَّلَت الدراسة إلى نتائج عديدة يمكن سرد أهمها فيما يلي:

١- من أهمِّ نتائج الدراسة أن غالبية المتقاعدين مبكراً، وبنسبة (٨٣ ٪) من أفراد العينة المختارة لم يعملوا بعد سن التقاعد، وهذا يدلُّ على الرغبة الحقيقية لاتخاذ قرار التقاعد المبكر لأسبابٍ شخصية يأتي ذكرها لاحقاً؛ فيما فَضَّل غالبية مَنْ عملوا بعد التقاعد العمل في أعمال تجاريةٍ خاصة، وذلك بنسبة تَخَطَّت (٦٩ ٪) ممن عملوا بعد التقاعد.

٢- أَخَذَ معدلُ التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية في التزايد بشكلٍ ملحوظ مع بداية العام ٢٠١٠م، واستمر في الزيادة إلى أن وصل إلى أعلى قيمة في العام ٢٠١٤م، ثم انخفض قليلاً في العام ٢٠١٥م، وكانت منطقةُ الرياض تحملُ أعلى نسبةٍ من المتقاعدين الأحياء،

وتُقــدَّر بنحــو (٢٥,٧٪) من إجمالي المتقاعديــن مبكراً في المملكــة في نهاية العام المالي ١٤٣٧/١٤٣٦هـ.

٣- تعدَّدَت أســباب التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية؛ ولكن كان أهم تلك الأســباب من وجهة نظر الأفراد المتقاعدين مبكراً في عينة الدراسة الأولى؛ كالتالي:

أ- **التقاعــد المبكر؛ للحاجة الي الراحــة؛** إذ احتلت المرتبة الأولى بين العبارات التي تمثِّل أسباباً للتقاعد المبكر لدى موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة؛ حيث كانت قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول اختيار هذا السبب بلغت (٤,٠١٢).

ب- **حاجــة أسرة المتقاعد لمتابعة شــؤونها والتفرغ لها؛** وذلك يبَيِّن خصوصية أســباب التقاعــد المبكر لــدى موظفي الأجهزة الحكومية في المملكــة؛ حيث احتلت المرتبة الثانية من بين أسباب التقاعد بقيمة وسط حسابي بلغت (٤,٠١٢).

ج- **عــدم القدرة عــلى مزاولة أيٍّ تجارة أو مشروع تجــاري في أثناء العمل الحكومي،** وكان هذا هو السبب الثالث في مراتب أهمية أًسباب التقاعد المبكر من وجهة نظر المستجيبين من عينة الدراسة الأولى وبقيمة وسط حسابي بلغ (٣,٩٣٤).

٤- تعــدَّدَت الآثار المترتبة على اتخاذ موظفي الأجهــزة الحكومية في المملكة، لقرار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد نفســه؛ سواءً أكانت آثاراً إيجابيةً أم سلبيةً، وكان أهم تلك الآثار ما يلي:

أ- قــرار التقاعــد كان موفقــاً؛ فقد نجحتُ في مشــاريعي التجارية، ويمثــل أهم الآثار الإيجابية لقرار التقاعد المبكر للموظف نفســه، وكان بقيمة وســط حســابي بلغت (٣,٥٩٩).

ب- بعد التقاعد المبكــر أصبحت علاقة المتقاعد مع أسرته أفضل بكثير، وزاد تواصلهم مــع بعضهم البعض، وكان هذا أيضاً من أهم الآثــار الإيجابية لقرار التقاعد المبكر للموظف نفســه من وجهة نظر عينة الدراســة الأولى، وكان بقيمة وســط حسابي بلغت (٣,٤١٥).

ج- زادت مشــكلاته الأسرية والاجتماعية بعد التقاعــد المبكر، وعلى العكس من الآثار الإيجابيــة للتقاعد المبكر، برزت أهم الآثار الســلبية، وتمثلت في زيادة المشــكلات

الأسرية؛ وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة الأولى، وكان بقيمة وسط حسابي بلغت (٣,٣٥٥).

٥- إن الآثار المترتبة لعملية التقاعد المبكر على المنظمة في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر مديري التخطيط الإستراتيجي، ومديري الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

أ- التقاعد المبكر يعطي فرصةً لضخ دماء جديدة لجهة العمل؛ حيث مثَّلَت المرتبة الأولى من الآثار، من وجهة نظر عينة الدراسة الثانية، وكان بقيمة وسط حسابي بلغت (٤,٢١).

ب- التقاعد المبكر يزيد من الوظائف المقررة لجهة العمل، وجاء هذا الأثر في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة الثانية، وكان بقيمة وسط حسابي بلغت (٣,٩٢).

ج- التقاعد المبكر يؤدي إلى فقدان جهة العمل لعددٍ من الكفاءات الإدارية وهم في قمة عطائهم، وكان هذا الأثر ثالثاً في الترتيب بقيمة وسط حسابي بلغت (٣,٥).

علماً بأن المبحوثين من مديري المنظمات المُطبَّق عليها أداة الدراسة لم يقترحوا أية آثار جديدة خلاف ما ورد بأداة الدراسة الثانية مترتبةً على منظماتهم عند التقاعد المبكر؛ وذلك من خلال السؤال المفتوح الذي طُرِح عليهم من خلال الاستبانة الثانية (إذا لديك إضافة حول الآثار المترتبة على المنظمة من جرَّاء تقاعد الموظفين مبكراً الرجاء كتابتها).

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متغير الجنس واتجاه الموظفين نحو التقاعد المبكر، وهذه الفروق لصالح الإناث؛ أي: إن الإناث أكثر رغبةً في التقاعد المبكر.

٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، واتجاه الموظفين نحو التقاعد المبكر.

٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، واتجاه الموظفين نحو التقاعد المبكر، وهذه الفروق لصالح الوظائف التنفيذية؛ أي: إنهم الأكثر رغبةً في التقاعد المبكر.

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين العزاب والمتزوجين والمترملين من جهة، والمطلقين من جهة لصالح المجموعة الأولى؛ إذ إن هناك اتجاهاً سالباً نحو التقاعد المبكر؛ بمعنى أن رغبتهم في الاستمرار في العمل أعلى.

١٠- توجــد فــروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراســة من الموظفين أصحاب الفئات العمرية (أقل من ٤٥ سنة، من ٤٥ -٥٠ سنة، من ٥١ -٥٥ سنة) مــن جهة والموظفين أصحاب الفئة العمرية (٥٦ -٥٩ ســنة) من جهةٍ أخرى في الاتجاه نحو التقاعد المبكر، لصالح المجموعة الثانية؛ إذ إن الموظفين أصحاب الفئة العمرية (من ٥٦ -٥٩ سنة) رغبتهم أعلى في التقاعد المبكر.

١١- توجــد فــروق ذات دلالــة إحصائية بين أفراد عينة الدراســة طبقــاً للمؤهل الدراسي (بكالوريوس، ثانوية عامة، دراســات عليا) من جهة، وأصحاب المؤهل الدراسي (أقل من الثانويــة) من جهة في الاتجاه نحــو التقاعد المبكر، لصالح الفئة الثانية؛ أي: إن رغبتهم في التقاعد المبكر أعلى.

ثانياً: توصيات الدراسة:

بعد الانتهاء من الدراســة بشــقيها المكتبي من خلال القــراءات والبحث في الأدبيات – والميــداني لموضوع التقاعــد المبكر لدى موظفي الأجهــزة الحكومية بمدينــة الرياض؛ من خلال تطبيق أدوات الدراســة على عيِّنتين من الموظفين المتقاعدين، ومن مديري التخطيط الإســتراتيجي والموارد البشرية والميزانيات والتدريب في الأجهزة الحكومية - توصَّل الباحثان بشــكلٍ عام، وكما أشــارت كثيرٌ من الدراســات إلى النتيجــة الحتمية للتدهور المســتمر في قدرات الإنســان البدنية والعقلية؛ فســوف يأتي الوقت الذي يجـد الموظف الحكومي فيه نفسه مضطراً للانسحاب من سوق العمل؛ لأنه لن يكون قادراً على الوفاء بالتزامات العمل ومتطلباتــه بعد التدهور المتزايد في إنتاجيته، وهذا هو معنى التقاعد، وبناءً عليه فالتقاعد في مضمونه الأســاسي مفهـوم اقتصادي، وعلى ذلك فالتقاعد يعني بالنســبة للفرد خســارة الأجر الذي كان يحصل عليه من العمل، وقد لا يعوضه إياه المعاش الذي يستحقه عن مـدة خدمته، كذلك يعني له خسارة المكانة الاجتماعية التي كان يشغلها بمركزه الوظيفي في جهة العمل. وبالتالي يصبح التقاعد كمفهوم اجتماعي ليس الخسارة المالية فقط؛ بل يعني تغير الوضع المهني للمتقاعد، وفقدان الكثير من الأدوار المرتبطة بالعمل سواء كان ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، وأيضاً وجود وقت فراغ مع عدم ارتباط بعمل معين. وبعد اســتخلاص نتائج الدراسة الميدانية كاملةً توصَّل الباحثان إلى أن أهم ما توصي به الدراسة الحالية؛ هو ما يلي:

١- مع ارتفاع معدل التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية، والأخذ في التزايد بشــكلٍ ملحوظٍ مــع بداية العــام ٢٠١٠م؛ توصي الدراســة الــوزارات المعنية باتخاذ خطــواتٍ إجرائية بمساعدة المختصين في هذا المجال؛ للحدِّ من تفاقم ظاهرة التقاعد المبكر؛ وذلك بالمزيد من البحث عن تطوير، وتعديل مكونات وشروط التقاعد النظامي.

٢- نتيجــة أن غالبيــة المتقاعدين مبكراً في عينة الدراســة لم يعملوا بعد ســن التقاعد؛ مما يعكس رغبة موظفي الأجهزة الحكومية بالمملكة في اتخاذ قرار التقاعد المبكر لأســباب شخصية؛ لذلك توصي الدراسة بأن تجري الجهات المختصة مزيداً من الدراسات؛ للإجابة على الســؤال (هل هناك حاجة لتخفيض سن التقاعد الإلزامي؟)؛ حتى يتمتع الموظفون بالمزايا التي يحصلون عليها عند التقاعد المبكر؛ من رعايةٍ لأسرهم ومصالحهم الشخصية.

٣- ضرورة مراجعة أنظمة التقاعد، والنظر في إمكانية تمتُّع موظفي الأجهزة الحكومية بشيءٍ مــن مزاولة الأعمال التجارية؛ خاصةً وأن المجتمع الســعودي يتمتــع بالفطرة بمهاراتٍ عالية في هذا المجال؛ إذ أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية مَنْ عملوا بعد التقاعد يفضلون القيام بأعمال تجارية خاصة؛ وذلك بنسبة تخَطَّت (٦٩ ٪) ممن عملوا بعد التقاعد من عينة الدراسة المستجيبين.

٤- إذا كان من أهم الآثار الإيجابية للتقاعد المبكر للمنظمات نفســها؛ هو أنه يعطي فرصةً لضخ دماء جديدة لجهة العمل؛ بناءً على نتائج الدراســة من وجهة نظر عينة الدراســة الثانيــة، كــما أن التقاعد المبكر يزيد مــن الوظائف المقررة لجهــة العمل؛ لذلك توصي الدراسة بإعادة التفكير مرةً أخرى في دراسة تعديل سن التقاعد الإلزامي.

٥- حــدَّد نظامُ التقاعد المدني الحالات التي يســتحقُّ فيها الموظف المدني معاشــاً تقاعدياً؛ ومنهــا: المُحَــالُ للتقاعد بناءً على طلبــه، ولديه خدمة مدنية لا يقــل صافي مدتها عن (٢٠) ســنةً كاملةً؛ بــشرط موافقة الجهة التي تملك حقَّ تعيينه. وبعد الدراســة يوصي الباحثان بوجوب إعادة النظر في شرط الســن للتقاعد المبكر، ودراســة الســن الأنسب مرتبطاً بموافقة جهة عمله.

٦- توصي الدراســة أيضاً بأن يُعَاد النظر بالتعويضات التي تقدِّمُها المؤسسة العامة للتقاعد للموظفــين المتقاعدين مبكراً؛ إذ إنها تُعَد كبيرةً مقارنةً بالســن المُحدَّدة للتقاعد المبكر كحدٍّ أدنى.

٧- توحيد أو دمج المؤسسة العامة للتقاعد، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؛ إذ يُسهِّل ذلك من عمليات التنقل للموظفين بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، كما يساعد في تقليل العجز المالي المتوقع في السنوات القادمة للمؤسسة العامة للتقاعد والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

٨- إعادة النظر في السماح للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بممارسة نوعيات مُحدَّدة من الأعمال التجارية ربما البسيطة أو المحدودة؛ من خلال دراسة استكشافية لنوعية هذه الأعمال التي لا تؤثر في مجالات عملهم وأدائهم في وظائفهم الحكومية.

٩- العمل على إنشاء مركز اجتماعي خاص بالمتقاعدين، ويضم الوظائف الحكومية كافة، ويتم فيه خلق الفرص المناسبة للإبداع في ظل التحرُّر من القيود الوظيفية؛ مما يدعم الشعور بالرضا؛ بالإضافة إلى الأنشطة الثقافية، والرياضية، والتطوعية، وغيرها.

١٠- الاهتمام بأوضاع الموظفين الاجتماعية، والنفسية، والوظيفية والمادية ودراسة الطرق التي ترفع من درجة الرضا الوظيفي؛ وبالتالي تقلل من نِسَب التقاعد المبكر.

١١- الاهتمام بإستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية مع الحرص على تحقيق التكامل بين الرأسمال المادي والبشري؛ باعتبارهما محورين رئيسيين في إنجاح التخطيط الإستراتيجي.

١٢- العملُ على رفع مستوى وعي المواطن؛ من خلال برامج لكيفية التخطيط الإستراتيجي للتقاعد المبكر؛ فهو عملية مهمة للموظفين المتقاعدين تقاعداً مبكراً، ولا بد من التخطيط الإستراتيجي المُسبَق الواعي على المستوى الشخصي، وأيضاً المؤسسي لاستثمارها بشكلٍ فعَّال.

١٣- عمل دراسات خاصة تبَيِّن أثر التقاعد المبكر على كلٍّ من المؤسسة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية؛ خاصةً في ظل زيادة الطلب على التقاعد المبكر في السنوات الأخيرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حيمد، عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٨). خذ التقاعد وابدأ الحياة. الرياض: دار عالم الكتب.
- أبــو خضــير، إيمان؛ المعجل، الجوهــرة (١٤٢٣). مرئيات الموظفات نحو نظام التقاعد المبكر: دراســة ميدانية على العاملات بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- إكرامــي عبــد الله، (٢٠١٦، ١٧نوفمــبر)، "الأعلى منــذ ٢٠١٢.. بطالة الســعوديين ١٢,١٪"، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية. http://www.aleqt.com/2016/11/17/article_1102705.html
- إينوماتا، تادانوري (٢٠١٢)، التخطيط الإستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة.
- باهرمز، أسماء محمد - قضايا وأفكار: التقاعد المبكر للمرأة - الرياض: مجلة التدريب والتقنية، العدد التاسع عشر، رجب ١٤٢١هـ.
- برنامــج الملك ســلمان لتنمية الموارد البشرية (٢٠١٦). الريــاض: وزارة الخدمة المدنية. تاريخ الزيارة ٢٠١٦/٦/٥م https://www.mcs.gov.sa/hr/Pages/default.aspx
- بوزير، أحمد، (١٤١٩هـ) - الخدمة المتميزة في القطاع الحكومي: (المفهوم-الأسس-الإستراتيجيات).
- بن دهيش، خالد عبد الله (١٤٢٣)- رؤية تعليم البنات للتقاعد المبكر لمنسوباته والاستفادة منهن بعد التقاعد. الكتاب التوثيقي لندوة إدارة خدمات المتقاعدين، والاستفادة من خبراتهم، والمنعقدة بمعهد الإدارة العامة في ١٦-١٤٢٣/١١/١٧هـ
- البلوي، رياض عبد السلام، (٢٠١٦م، ٢٢ مارس) - شوريّون يرفضون مدَّ سن التقاعد، ويطالبون بخمسة آلاف كحدٍّ أدنى للمعاش وبدل غلاء - صحيفة الرياض - العدد ١٧٤٣٨ - صفحة رقم (١٠).
- التجديد. (جمرة ســن التقاعد: كيف قبضت عليها أوربا؟!) - صحيفة التجديد: العدد (٣٥١٨) - يوم الخميس ١٨ محرم ١٤٣٦هـ الموافق ١٣ نوفمبر ٢٠١٤م. صحيفة إلكترونية.
- التقرير الإحصائي الســنوي للعام المالي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ (٢٠١٤م) - الرياض: المؤسســة العامة للتقاعد/ إدارة التخطيط والدراسات.
- تنبــاك، منصور جهــز (١٤١٦) - العلاقة بين نظام تقاعد أعضاء هيئة التدريس، والاســتثمار البشري في الجامعات السعودية - رسالة ماجستير - جدة: جامعة الملك عبد العزيز/ قسم الإدارة العامة.
- الثقفــي، أحمــد بن عبد الحميد (١٤٢١) - دليــل إجراءات نظام التقاعد المــدني - جدة: مركز النشر العلمي بجامعة الملك عبد العزيز.

- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيري (١٩٩٠) - مناهج البحث في التربية - القاهرة: دارة النهضة العربية.
- الجبر، زينب ودلال الهدهد - (ظاهرة تقاعد المعلمة الكويتية وأسـبابها: دراسـة ميدانية) - الرياض: مجلة جامعة الملك سعود - مجلد (٣) - العدد (١).
- الجبوري، فؤاد عبد المحسـن (٢٠١٢). (توظيف الدور الرقابي في مكافحة الفسـاد وأثره على الاقتصاد الوطني). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٨.
- الجنيدي، باسل (٢٠١٤). اعرف متوسط عمرك بحسب دولتك. العربية الإلكترونية: تاريخ يوم الجمعة الموافـق ١٧ رجب ١٤٣٥هــ الموافق ١٦ مايـو ٢٠١٤م. تاريخ الزيارة يوم الإثنـين ١٤٣٦/١٠/١١هـ. http://www.alarabiya.net/ar/mefeine.and health 17/05/2014
- حبشـان، أمـيرة. (حـول التقاعـد المبكر للمـرأة). الريـاض: صحيفـة الجزيرة يوم الأحـد الموافق ١٤٢٢/٤/٢٤هـ العدد (١٠٥١٧).
- الحريري، محمد سرور (٢٠١٢). طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حسن، مرح مؤيد (٢٠١١). الحياة الاجتماعية لما بعد التقاعد دراسة ميدانية عن المتقاعدين في مدينة الموصل. الموصل: مجلة دراسات موصلية، العدد (٢٣)، ربيع الثاني ١٤٣٢/آذار ٢٠١١.
- الحواجري، قاسـم مرتضى (٢٠١٦)، العوامل المؤثرة في التقاعد المبكر لدى موظفي الشـق العسكري في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حيـاة، زرنـوح (٢٠١٤)، عوامـل التقاعد المسـبق لدى المعلمات: دراسـة ميدانية بولاية بسـكرة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رسالة ماجستير، ولاية بسكرة: جامعة محمد خيضر.
-الخطيب، صالح (٢٠٠٣)، التخطيط الإسـتراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدوس، غادة مساعد (٢٠١٣)، ضغوط العمل وعلاقتها بالميل نحو التقاعد المبكر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ربيع، محمد شحاته (٢٠١١)، علم النفس الاجتماعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الرشيدي، شقران. (الدخيل لـ "سبق": أطالب بإلغاء "ثلث" وزارات الدولة، وفصل موظفيها بـالشيك الذهبي)، الرياض: صحيفة سبق الإلكترونية: صفحة حوارات. ٢١ يونيو ٢٠١٥ م - ٤ رمضان ١٤٣٦هـ
- رؤيـة ٢٠٣٠ (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السـعودية. الريـاض: رؤية ٢٠٣٠. ملف PDF. تاريخ الزيارة ٢٠١٦/٦/٣م. file:///C:/Users/HUDAA/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf

- الرفاعي، يعقوب السيد، يوسف الفقي، السباعي محمد السباعي (١٩٩٢)، ظاهرة التقاعد المبكر بين الكويتيين من المنظور الإداري والتأميني: دراسة تحليلية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - كلية التجارة بجامعة القاهرة - مصر.
- الرياحي، إياد؛ فراس، جابر (٢٠١٤)، الحماية الاجتماعية لنظام التقاعد للقطاع غير الحكومي، ورقة عمل منشورة تم إعدادها ضمن مشروع المخيمات وتوجهات جديدة للتنمية، مرصد السياسات الاجتماعية والاقتصادية (المرصد). مؤسسة روزا لوكسمبورغ.
- الزامل، عبد الله (١٤١٧)، حاجة الجامعات السعودية لاستمرار أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم بعد تقاعدهم، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود/ كلية التربية/ قسم التربية.
- زاهد، أميمة عبد العزيز (٢٠٠٢)، كتيب ندوة التقاعد آمال وطموح، جدة: إدارة الإشراف التربوي بمحافظة جدة/ وزارة التعليم.
- الزهراني، صالح، (٢٠١٦م، ٢٣ مارس)، التأمينات لـ عكاظ: أحكام التقاعد لها تأثير سلبي على المال، صحيفة عكاظ الإلكترونية، صفحة العالم الاقتصادي، العدد (٥٣٩٣). http://www.okaz.com.sa/article/1048798
- الزهراني، محمد، (٢٠١٤م، ٢٢ ديسمبر)، هل تؤيد شراء المدة المتبقية مقابل التقاعد المبكر؟، صحيفة الرياض، العدد (١٦٩٨٢).
- سعدا، محمد عماد، (اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر: دراسة ميدانية على عينة من المدرسين في المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق) دمشق: مجلة جامعة دمشق، المجلد ٣٠، العدد الأول ٢٠١٤.
- السلطان، علي أحمد؛ ابن طالب، إبراهيم عمر (١٤٢٤)، المتقاعدون في المملكة العربية السعودية: دراسة أوضاعهم، وإدارة خدماتهم، والاستفادة من خبراتهم، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- سماعلة، بيان محمد (٢٠٠٨)، اتجاه مدرسي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة – فلسطين نحو التقاعد المبكر وأثر بعض المتغيرات عليه، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- السنيدي، عبد الله بن راشد (١٤٣٤)، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة عشرة، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- الشتري، عبد العزيز حمود (١٤٣٢)، (بعض المشكلات الاجتماعية للمتقاعدين عن العمل: دراسة ميدانية لعينةٍ من المتقاعدين في مدينة الرياض)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العشرون.
- الشيخلي، عبد القادر (٢٠١٥)، القانون الإداري السعودي، الرياض: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- شرف، ليــلى عبد الله (١٩٩٧م/١٤١٧هـ)، توافــق المتقاعدين مع الحياة الأسرية والاجتماعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- صحيفة الرياض، (٢٠١٣م، ١٨ فبراير)، مطالبات برفع سن التقاعد لأكثر من (٦٧) عاماً في ألمانيا، صحيفة الرياض العدد (١٦٣١٠).
- شجاع البقمي، (٢٠١٥م، ١٢ ديسمبر)، الشورى يدرس رفع سن تقاعد موظفي الدولة المدنيين إلى (٦٥) سنة، صحيفة الشرق الأوسط الإلكترونية، العدد (١٣٥٢٨).
- صحيفة الوئام الإلكترونية، (٢٠١٧م، ٣١ مارس)، التأمينات للشــورى: التقاعد المبكر خطر على نظامنا، نقترح تطبيق نسبة خصم في المعاشات. http://www.alweeam.com.sa/457796
- صحيفة الوطن، وأخبار ٢٤، (٢٠١٥م، ٢٨ ديسمبر)، النساء يتقاعدن مبكراً ضِعْف الرجال.
https://akhbaar24.argaam.com/article/detail/254990
- الطائي. يوســف حجيم وآخــرون (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إســتراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الطحيح، ســالم مرزوق، (ظاهرة التقاعد الإرادي (المبكر) في دولة الكويت: الأســباب والحلول)، مجلة التعاون، الســنة الثامنة، العدد (٣١)، ربيع الأول ١٤١٤هـ الموافق ســبتمبر ١٩٩٣م، الشؤون الإعلامية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج.
- الطــماوي، محمد ســليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العــربي ١٩٨٠م الطهراوي، هاني علي (٢٠١٤م)، القانــون الإداري (ماهية القانون، التنظيم الإداري، النشــاط الإداري)، الرياض: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- الظاهر، خالد خليل (٢٠٠٥)، أحكام تأديب الموظفين في المملكة العربية الســعودية دراســة تحليلية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحكيم، أكمل، (٢٠١٠م، ٢٩ نوفمبر)، التقاعد المبكر، وأثره على الحالة النفسية والصحية، صحيفة الاتحاد الإلكترونية، صفحة وجهات نظر، دبي. http://www.alittihad.ae/wajhatdetails.php?id=56144
- العبد اللطيف، لطيفة عبد العزيز (٢٠١٠)، نظام التقاعد السعودي وتعامله مع المرأة: دراسة وصفية تحليلية مقارنةً بأنظمة بعض الدول الأخرى. الرياض: جامعة الملك سعود/ كلية الآداب.
- عبد الله، على (٢٠٠٥)، إعادة هيكلة العمالة، الجزائر: جامعة الجزائر.
- عبيد، مصطفى فؤاد (٢٠٠٣)، مهارات البحث العلمي، غزة: أكاديمية الدراسات العالمية.

- عبيدات، ذوقان؛ وآخرون (٢٠١٢)، البحث العلمي، عمان: دار الفكر.
- العبيــدي، إبراهيم محمد (١٩٨٨). العلاقة بين التقييم الذاتي للحالة الصحية بعد التقاعد، والخصائص الاجتماعيــة والاقتصادية والديموغرافية للمتقاعد: دراســة ميدانية لعيِّنــة من المتقاعدين في المملكة العربية السعودية، الرياض: مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السادس عشر، العدد الرابع.
- العبيدي، إبراهيم محمد (١٩٨٩)، المتقاعدون، الرياض: وزارة الداخلية، مركز أبحاث مكافحة الجريمة، سلسلة بحوث مركز أبحاث مكافحة الجريمة، البحث الحادي عشر.
- العضــاضي، ســعيد عــلي، (٢٠١٥م، ١٦ أبريل)، التقاعد المبكــر للمعلمين: أســبابه ودوافعه، صحيفة الاقتصاديــة الإلكترونية، صفحة الــرأي، العــدد (٧٨٥٧). 16//04/http://www.aleqt.com/2015 article_949814.html
- عقــران، أريــج أحمد (٢٠٠٥)، التخطيط لإدارة مورد الأسرة المالي في مرحلة التقاعد للمرأة الســعودية العاملة في محافظة جدة. بحث منشور PDF، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز - كلية التربية للاقتصاد المنزلي والتربية الفنية.
- علاونــة، عاطــف، (٢٠١٢م، ١٩ ينايــر)، نظام التقاعد المبكــر المقترح ما له وما عليــه، صحيفة الحياة الجديــدة الإلكترونية، الأعــداد (٥٨٢٠ - ٥٨٢٢) صفحة محليــات. _http://www.alhaya.ps/arch page.php?nid=159740
- آل عمار، سعد& فواز الغامدي، (٢٠١٥م، ٣١ مارس)، ٩ أسباب تدفع المعلمين للتقاعد المبكر، صحيفة الوطن الإلكترونية، صفحة المحليات. http://alwatan.com.sa/Local/News_Detail.aspx?Artic leID=234008&CategoryID=5
- العماري، بدرية (٢٠٠٧)، دراســة ظاهرة التقاعد المبكر للمعلمات القطريات في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وعلاقتها ببعض المتغيرات، قطر: جامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، العدد ١١.
- عمران، أحمد، (٢٠١٦م، ١ يونيو)، رفع ســن التقاعد إلى ٦٥ سنة. صحيفة البلاد الإلكترونية، دار البلاد للصحافة والنشر، العدد (٢٧٨٧). http://www.albiladpress.com/column
- عودة، أحمد ســليمان؛ ملكاوي، فتحي حســن (١٤١٣)، أساســيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الزرقاء: مكتبة المنار.
- الغامدي، ســعيد (١٩٩٩)، اتجاه المدرســين نحو التقاعد المبكر في مدينة مكة المكرمة، وعلاقته ببعض المتغيرات، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الغامدي، عبد الله، (٢٠١٥ م، ١٢ أكتوبر)، ٤ مسببات لاستنزاف موارد صندوق التقاعد، صحيفة عكاظ الإلكترونية، الصفحة الرئيسية، العدد (٥٢٣٠). http://www.okaz.com.sa/article/1021081

- الغريب، عبد العزيز علي (١٤١٦)، المتقاعدون: بعض مشكلاتهم الاجتماعية، ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها، دراسة علمية لمشكلات المتقاعدين في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغريب، عبد العزيز علي (١٩٩٨) مصلحة معاشات التقاعد كمؤسسة لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية: الرياض: مجلة التعاون تصدر عن الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي. السنة الثالثة عشرة. العدد الثامن والأربعون: سبتمبر ١٩٩٨.
- الغريب، عبد العزيز علي (٢٠٠٥)، المتقاعدون والاستفادة من خبراتهم، ورقة عمل مقدمة لندوة (المتقاعدون بين الاهتمام والتجاهل. ٨-١٤٢٦/٤/١٠هـ الموافق ١٦-٢٠٠٥/٥/١٨م. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفوزان، ناصر والعامري، أحمد (٢٠٠٣). آثار خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة؛ للحصول على التقاعد في نظام الخدمة المدنية، دراسة استطلاعية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد العاشر.
- قاضي، سهيل حسن، (٢٠١٢م، ٧ فبراير)، الشيك الذهبي لمن؟، صحيفة المدينة، صفحة شذرات. http://www.al-madina.com/article/134786
- القبيلات، حمدي سليمان (٢٠٠٣)، انقضاء الرابطة الوظيفية في غير حالة التأديب: دراسة مقارنة، عمان: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم؛ وآخرون (١٤٢٥)، منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- القحطاني، سعد سعيد (٢٠١٥)، الإحصاء التطبيقي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، عيد (٢٠٠٩)، الميل للتقاعد المبكر لدى رجال الأمن: دوافعه وانعكاساته الأمنية والإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- اللعبون، جميلة محمد (١٩٩٧/١٤١٨)، اتجاهات المرأة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر: في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود/ كلية الآداب/ قسم دراسات اجتماعية.
- الماحي، عادل علي بابكر (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف، الدمام: مكتبة المتنبي.
- المالكي، جابر، (٢٠١٥م، ١١ نوفمبر)، التأمينات: التقاعد المبكر يشكِّل خطرًا على النظام وتكاليفه كبيرة، صحيفة المدينة الإلكترونية. http://www.al-madina.com/article/413364
- محافظة، أطلال سلطان (٢٠٠٧)، العوامل المؤثرة في التقاعد المبكر دراسة ميدانية للمتقاعدين مبكراً في الأردن، رسالة ماجستير PDF، إشراف: الدكتور محمد الروايدة، إربد: جامعة اليرموك/ قسم الإدارة العامة.
- محمود، مشيرة محمد شعراوي (٢٠٠٥)، اتجاهات المرأة العاملة للتقاعد المبكر، ودور الخدمة

الاجتماعيــة في مواجهــة الآثــار المترتبة عليها، حلوان: بحث منشــور في المؤتمــر العلمي الثامن عشر للخدمة الاجتماعية جامعة حلوان كلية الخدمة الاجتماعية في الفترة من ١٤-١٥ مارس ٢٠٠٥م.

- المشاري، مشاري سلمان (٢٠١١)، التخطيط للتقاعد لدى موظفي القطاعات الحكومية دراسة ميدانية مطبقة على موظفي القطاع المدني الحكومي بمحافظة حوطة بني تميم، رسالة ماجستير PDF. إشراف الدكتــور: عبــد العزيز الغريــب. الرياض: جامعة الإمام محمد بن ســعود الإســلامية/ كلية العلوم الاجتماعية/ قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية/ الدراسات العليا.

- مشــخص، حمد، (١٤٣٥هـ ٢٤ شــعبان)، مؤسســة التقاعد: نؤيد اقتراح مجلس الشــورى برفع سن التقاعد، صحيفة الرياض الإلكترونية، صفحة التحقيقات. http://www.alriyadh.com/946414

- مشـخص، حمد، (١٤٣٠هـ ٩ جمادى الأولى)، مؤسسة التقاعد تواجه تحديات مستقبلية أهمها زيادة عدد المشتركين وارتفاع متوسط أعمارهم، صحيفة الرياض، العدد (١٤٩٢٤). http://www.alriyadh.com/946414

- المطــيري، ضيف اللــه عبيد (٢٠٠٥)، اتجاهات الموظفين المدنيين نحــو التقاعد المبكر في نظام الخدمة المدنية الســعودي، رســالة ماجستير غير منشــورة. إشراف د. أحمد العامري. الرياض: جامعة الملك سعود/ كلية إدارة الأعمال/ قسم الإدارة العامة.

- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الأسكندرية.

- معرفة، (تاريخ الزيارة ٢٦ مايو ٢٠١٦)، سن التقاعد المحدد في بعض البلدان، موقع إلكتروني.
http://www.marefa.org/index.php

- المعشــوق، منصــور عبد العزيز (١٤٣٢)، المدخــل المهني لإدارة الموارد البشريــة النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- موبلي، وليام هـ (١٩٨٢)، تسرب الموظفين: أســبابه، نتائجه، الســيطرة عليــه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة العامة للتقاعد http://www.pension.gov.sa

- نصر، الحسين بن حاج، (٢٠١٦م، ١٧ مايو)، التونسيون يحتجون ضد رفع سن التقاعد، صحيفة الرياض الإلكترونية، http://www.alriyadh.com/1503665

- نظام الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية. الرياض: ١٣٩٧هـ.

- النعيم، عبد الله العلي (١٤١٦)، المتقاعدون: ملخص مشــكلاتهم الاجتماعية ودور الخدمة الاجتماعية في حمايتها، الرياض.

- النعيم، موضي فهد عبد الله (١٤٢١)، التقاعد المبكر للمرأة العاملة. الرياض: بوابة الأفق للمعلومات.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Alfonso R.sanchez-Martin. J.Ignaacio Garcia-Perez.Sergi Jimenez-Martin, 2014, Delaying the Normal and Early Retirement Ages in Spain: Behavioural and Welfare Consequences for Employed and Unemployed Workers, De Economist (springer) 341-375.

- Alme, C.B, R.A Buzzetti , D.F. Marrone , J.K Leutgeb , M.K Chawla, M.J Schaner, J.D Bohanick, T. Khoboko, S. Leutgeb, E.I.Moser , M.-B. Moser , B.L McNaughton and C.A. Barnes, 2010, Hippocampal Granule Cells Opt for Early Retirement, HIPPOCAMPUS , VOI 20, 1109-1123

- Andrew G.Biggs, October 2010 , The Case For Raising Social Security's Early Retirement Age, American Enterprise Institute for Public Policy Research, No.3, 1-9.

- Arndt, Sven W. 1998, Super-Specialization and the Gains from Trade, Contemporary Economic Policy, VOL 16, Issue 4, 379–518.

- Avner Ahituv, Joseph Zeira, 2004, Technical Progress and Early Retirement, Department of Economics, 1-32.

- Catherine M., Dominic K., Anna Z., and Fran B., 2011, Life after Work: Older Australians' Experiences of Early Exit from the Workforce, Australian Journal of Social Issues, Vol. 46, No. 4.

- David Kocourex, 2011, The Impact of Early Retirement Incentives on Labor Market Participation, Journal of Economics and Finance, Vol. 61, No. 5.

- Emmanwel, F., & Panagers, S., 2007, Saving and Investing for Early Retirement: A Theoretical Analysis, Journal Financial of Economics Vol. 83, No. 1, 87–121.

- Erin Strumpf,2009,Employer- sponsored Health insurance for early retirees: impacts on retirement, health, and health care,Int J Health care Finance Econ10:,105-147.

- Fatma El-Hamidi, 2005, Early Retirement in the Government Sector in Egypt, University of Pittsburgh, JEL Codes: J18, J26, J33, C20, H55.

- Gill Mein, Pekka Martiksinen, Stephen A, Stansfeld, Eric J, Brunner, Rebecca Fuhrer,

Michael G , Marmot , Aging 2000 , Predictors of early retirement in British civil servants , British Geriatrics Society , Vol29 , 529-536.

- Hazel Bateman and Olivia S., 2002, New Evidance on Pension Plan Design and Administrative Expenses, Pension Research Council of the Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Hesse ,Katherine A, Esq, CEBS; Ehrens,Doris R MacKenzie, Retiree Health Benefits – Vesting of Welfare Benefits Early,2010,Benefits Quarterly,48-49.
- Ibrahim Alhawarin, 2014, Patterns and Determinants of Early Retirement: The Case of Jordanian Men, Jordan Journal of Economic Sciences, Vo1, 49-65.
- Jennifer Roberts-Nigel Riceb-AndrewM-Jonesc, 2010, Early Retirement among Men in Britain and Germany: How Important is Health?*, the international Association for the study of Insurance Economics, 35,644-667.
- Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Olaf von dem Kanesbeck, Hendrik Jurges, Axel Borsch- supan, 2006,Quality of work,well-being,and intended early retirement of older employees-baseline results from the SHARE Study,European Journal of public Health,Vo17,62-68.
- Jose I. C., Vincenzo G., and Paola P., 2013, the Role of Income Effects in Early Retirement, Journal of Public Economics Theory, Vol. 15, No. 3, pp. 477-505.
- Kerstin Isaksson, Gunn Johansson, 2000, Adaptation to Continued work and early retirement following downsizing: long-term effects and gender differences
- Kilty, K., & Behling, J., 1985, Predicting of Early Retirement intentions and attitudes of professional workers, Journal of Gerontology, Vol. 40, 219-227.
- Krejcie & Morgan in their 1970 article “Determining Sample Size for Research Activities” (Educational and Psychological Measurement.
- Malou Van Greuningen- Phil JM Heiligers and Lud FJ der Velden, 2012, Motivation for early retirement of self-employed GPs in the Netherlands: a comparison of two time Periods,BMC Health Services Research,12:467.
- Marleen Damman, Kene Henkens, and Mathijs Kalmijn, 2011, The Impact of Midlife

Educational, Work, Helth, and Family Experiences on Men's Early Retirement, Oxford University Press.

- Micheal J. Boskin and Michael D , Hurd, 1978, The Effect of Social Security on Early Retirement , Journal of Public Economic , Vol10 , 361-377.

- Nicolas Gerard Valliant, Francois-Charles Wolff , 1012, Retirement intention of older migrant workers: does health matter ? , International Journals of Manpower , Vol.33,441-460.

- Park, Jungwee, 2015, Health Factors and Early retirement among older workers, ProQuest, Vo22, 5-13.

- Paul higgs, Gill mein , Jane Ferrie, Martin Hyde, and James Nazroo, 2003, Pathways to early retirement: Structure and Agency in Decision-Making Among British Civil Servants , Cambridge University Press, 23, 761-778.

- Pauwels, V. B., 2003, Variables describing the decision to retire before the age of sixty-five, USA: Texas University.

- Quinn, J., 1999, the Early Retirement Trend Reversed? Boston College Working Papers in Economics,1-10.

- Richard W. J., Amy J. D., and Keven P., 2003, Health Insurance Costs and Early Retirement Desissions, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 56, No. 4.

- Salvatore Zappala- Marco Depolo-Frnco Fraccaroil- Dina Guglielmi – Guido Sarchielli, 2008, Psychosocial influences on the preference for early or late retirement, Vol13, 150-167.

- Scott Johnson, Matthew Davis, Anna Kaltenboeck, Howard Birnbaum, Elizabeth Grubb, Marcy Tarrant's and Andrew Siderowf , 2011, Early Retirment and Income Loss in Patients With Early and Advanced Parkinsons Disease, Appl Health Econ Health Policy , 9, 367-376

- Steven H .Appelbaum , Eric Patton , Barbara Shapiro , 2003, The early retirement incentive program: a Downsizing strategy, Journal of Europe industrial training , 27, 22pg

- Thomas Fellmann. Judith Mohhers, 2008, Structural Change in Rural Croatia-Is Early Retirement an Option? International Atlantic Economic Society, 125-137.
- Thompson, B. (2002). "Statistical, Practical and Clinical: How Many Kinds of Significance Do Counselors Need to Consider?", Journal of Counseling and Development, 80, 64–71
- Volker Arndt, Hermann Brenner, Dietrich Rothenbacher, Bernd Zschenderlein , Eckart Fraisse , Theodor M , Fliedner , 1998, Elvated liver enzyme activity in construction worker: prevalence and impact on early retirement and all-cause mortality , Int Arch Occup Environ Health, 71, 405-412,

ثالثاً: الوثائق الرسمية:

- قواعد التعاقد مع من أُحِيل للتقاعد (١٤٢٠).. الرياض وزارة الخدمة المدنية.
- لائحة انتهاء الخدمة، الرياض (١٤٢٣)، الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
- نظام تبادل المنافع بين نظامي التقاعد المدني والعسكري ونظام التأمينات الاجتماعية (١٤٢٤). الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
- نظام التقاعد المدني (١٣٩٣)، الرياض: الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)
استبانة الموظفين المتقاعدين مبكراً

أخي العزيز المتقاعد حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نحن فريق بحثي من معهد الإدارة العامة، نقوم حالياً بعمل بحث بعنوان:

«أثر التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد والمنظمة»

يشرفنا أن ندعوك أخي العزيز؛ للمشــاركة في تعبئة الاســتبانة الخاصة عن أثر التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد؛ مقدرين لكم مســبقاً حسن استجابتكم ومشاركتكم في تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية.

علماً بأن إجابتكم ســتكون في سرية تامة، ولن تُســتَخدَم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. مع العلم أن استكمال الاستبيان لن يتطلب أكثر من (٥) دقائق فقط.

الفريق البحثي:

الدكتور/ بدر بن جزاء الحربي

الأستاذة/ هدى صالح أبو حيمد

بيانات عامة:

اولاً: فيما يلي بعض المعلومات العامة يُرجى اختيار ما يناسبك:

١- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الحالة الاجتماعية ☐ أعزب ☐ متزوج

☐ أرمل ☐ مطلق

٣- العمر عند التقاعد المبكر ☐ أقل من ٤٥ سنة ☐ ٤٥ -٥٠ سنة

☐ ٥١ -٥٥ سنة ☐ ٥٦ -٥٩ سنة

٤- عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي ☐ سنة

٥- المستوى التعليمي عند التقاعد المبكر:

☐ أقل من الثانوية ☐ بكالوريوس

☐ ثانوية عامة ☐ دراسات عليا

٦- الوظيفة عند التقاعد المبكر:

☐ تنفيذية ☐ إشرافية

٧- هل عملت بعد التقاعد المبكر؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك على السؤال رقم (٧) (نعم) الرجاء تحديد نوع العمل بعد التقاعد:

☐ أعمال تجارية خاصة ☐ موظف في القطاع الخاص

☐ متعاقد مع جهة حكومية ☐ أخرى

ثانياً: فيما يلي مجموعة عبارات تحدِّد الأسباب التي دفعتك نحو التقاعد المبكر، الرجاء اختيار ما يناسبك أمام كل عبارة.

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٨	تقاعدتُ مبكراً لظروف صحية عضوية.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
٩	تقاعدتُ مبكراً لظروف صحية نفسية.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٠	تقاعدتُ مبكراً لحاجتي للراحة.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١١	التزاماتي الاجتماعية الكثيرة، وحاجتي الى مزيدٍ من الوقت دفعتني للتقاعد المبكر.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٢	حاجة أسرتي لمتابعة شؤونها، والتفرغ لها دفعني للتقاعد المبكر.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٣	تقاعدتُ مبكراً؛ لضعف شعوري بالانتماء إلى جهة عملي.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٤	وظيفتي السابقة لم تكن تحقق طموحي؛ مما دفعني للتقاعد مبكراً.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٥	علاقتي برؤسائي لم تكن على ما يُرام؛ ولذا فضلتُ التقاعد المبكر.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٦	لم أتمكن من الانسجام مع زملاء العمل؛ لذا فضلتُ التقاعد المبكر عن الاستمرار بالعمل.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٧	ماكنتُ أحصلُ عليه من مزايا مالية مقابل عملي في وظيفتي السابقة لا يعادل الجهد الذي أبذله.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٨	تقاعدي المبكر أعطاني فرصةً للتفرغ للأعمال الحرة ومشاريعي التجارية.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٩	أثناء عملي الحكومي لم أستطع أن أمارس أي تجارة أو مشروع تجاري.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،

٢٠- أي أسباب أخرى للتقاعد المبكر حدِّد:

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

ثالثاً: فيما يلي مجموعة عبارات تحدِّد آثار التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد، الرجاء اختر ما يناسبك أمام كل عبارة.

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢١	بعد التقاعد المبكر واجهتُ صعوبةً في تسديد التزاماتي المالية.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٢	استعجلتُ بقرار التقاعد المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٣	راتبي التقاعدي لا يفي كلَّ ما أحتاج إليه.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٤	أجدُ صعوبةً في البدء بالعمل التجاري.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٥	لم أجد وظيفةً مناسبةً لي في القطاع الخاص؛ لذلك ندمتُ على تقاعدي المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٦	افتقدتُ كثيراً من علاقاتي الاجتماعية بعد التقاعد المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٧	أفتقد كثيراً للزملاء في العمل، وأصبحتُ أشعر بالملل.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٨	مكانتي الاجتماعية بين الناس تغيَّرت للأسوأ بعد تقاعدي المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٢٩	زادت مشكلاتي الأسرية والاجتماعية بعد التقاعد المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٣٠	صحتي أصبحت أفضل حالاً بعد التقاعد المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٣١	قرار التقاعد كان موفقاً؛ فقد نجحتُ في مشاريعي التجارية.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٣٢	بعد التقاعد المبكر أصبحت علاقتي مع أسرتي أفضل بكثيرٍ، وزاد تواصلنا مع بعض.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
٣٣	أصبحت علاقاتي الاجتماعية مع الجيران والأصدقاء أقوى بعد التقاعد المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،

٣٤- إذا لديك أي إضافةٍ عن مزايا وعيوب التقاعد المبكر، الرجاء اذكرها فيما يلي:

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..............................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

ملحق رقم (٢)
استبانة مديري التخطيط والموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

أخي العزيز المسؤول عن إدارة التخطيط حفظه الله

أخي العزيز المسؤول عن إدارة الموارد البشرية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نحن فريق بحثي من معهد الإدارة العامة، نقوم حالياً بعمل دراسة بعنوان:

«أثر التقاعد المبكر على الموظف المتقاعد والمنظمة»

يشرفنـا أن ندعوك أخي العزيز للمشـاركة في تعبئة الاسـتبانة الخاصة عن أثر التقاعد المبكر على المنظمة؛ مقدرين لكم مسـبقاً حسن استجابتكم ومشاركتكم في تعبئة الاستبانة بكلِّ دقة وموضوعية.

علماً بأن إجابتكم سـتكون في سرية تامة، ولن تُسـتَخدَم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. مع العلم أن استكمال الاستبيان لن يتطلب أكثر من (٥) دقائق فقط.

الفريق البحثي:

الدكتور/ بدر بن جزاء الحربي

الأستاذة/ هدى صالح أبو حيمد

أولاً: معلومات عامة عن جهة العمل:

١- اسم جهة العمل:

٢- الإدارة: ☐ التخطيط ☐ الموارد البشرية

٣ - عدد العاملين بالجهة:

٤- أعداد المتقاعدين مبكراً في الجهة خلال العشر سنوات الماضية:

٥- المعدل السنوي للتقاعد المبكر خلال الفترة بين ١٤٢٧-١٤٣٧هـ:

ثانيــاً: فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن الآثار المترتبة على المنظمة من جرَّاء تقاعد بعض موظفيها تقاعداً مبكراً، الرجاء اختيار ما يتوافق مع رأيك أمام كل عبارة.

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦	التقاعد المبكر يؤدي إلى فقدان جهة عملكم لعددٍ من الكفاءات الإدارية وهم في قمة عطائهم.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
٧	التقاعد المبكر يؤدي إلى خللٍ في الخطط العامة للقوى العاملة في جهة العمل.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
٨	التقاعد المبكر يؤدي إلى هدر مالي كبير؛ بسبب تكاليف التدريب والتأهيل التي صُرِفَت على مَن تقاعد مبكراً.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
٩	تزداد تكلفة تأهيل موظفين جدد عند خروج موظفين بالتقاعد المبكر.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٠	التقاعد المبكر يزيد من الوظائف المقررة لجهة عملكم.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١١	التقاعد المبكر يزيد من الأعباء المالية على الدولة.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،
١٢	التقاعد المبكر قد يسبب خللاً في الهيكل التنظيمي؛ مما يؤدي إلى الحاجة لإعادة الهيكلة لجهة عملكم.	.........،	.........،	.........،	.........،	.........،

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٣	التقاعد المبكر يعطي فرصةً لضخ دماء جديدة لجهة عملكم.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
١٤	التقاعد المبكر يتيح لجهة عملكم فرصة إعادة الهيكلة من جديد.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
١٥	التقاعد المبكر يعطي فرصةً لجهة عملكم؛ لتقليل الأعباء المالية.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
١٦	تشجع جهة عملكم على التقاعد المبكر.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،
١٧	استفادت جهة عملكم من الموظف المتقاعد مبكراً بشكل كافٍ.	..........،	..........،	..........،	..........،	..........،

ثالثاً: إذا لديك إضافة حول الآثار المترتبة على المنظمة من جراء تقاعد الموظفين مبكراً الرجاء كتابتها فيما يلي:

..........................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..........................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..........................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..........................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..........................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

..........................، ....، ....، ....، ....، ....، ....

ملحق رقم (٣)

قائمة المحكمين العلميين لاستبانة الموظفين المتقاعدين مبكرًا، واستبانة مديري التخطيط والموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

م	اسم المحكم العلمي	معلومات عن المحكم
١	د. إبراهيم عبد الله الصفيان	أستاذ الإدارة العامة المساعد في معهد الإدارة العامة
٢	د. محمد بن عطية الحجيلي	أستاذ الإدارة المساعد في جامعة الطائف
٣	د. حماد الشمري	أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد، جامعة حائل
٤	د. عبد الله نزال العنزي	أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد، معهد الإدارة العامة
٥	د. رفعت محمد علي ربيع	أستاذ بحوث العمليات المساعد، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة

الباحثان في سطور

١- د. بدر بن جزاء الحربي

المؤهل العلمي:

- دكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة فيكتوريا – ملبورن أستراليا ٢٠١٣

الأنشطة العلمية:

- عمل عدداً من الدراسات الاستشارية المتخصصة في مجالات إدارية عدة.
- إعداد وتصميم البرامج والحقائب لعددٍ من البرامج التدريبية في مجالات التخصص كافةً.
- تنفيذ العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية والحلقات التطبيقية في مجال التخصص.

الخبرات العملية:

- مدير إدارة البرامج الخاصة ٢٠١٦ حتى الآن.
- مدير قطاع الإدارة المكتبية عام ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦م.
- عضو لجنة البحوث في معهد الإدارة العامة ٢٠١٥ حتى الآن.
- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة المكتبية.
- تنسيق وعضوية عددٍ من اللجان وفِرَق العمل.

٢- أ/ هدى بنت صالح عبد الله أبو حيمد

المؤهل العلمي:

- ماجستير الإدارة العامة -كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود ٢٠١٣.

الأنشطة العلمية:

- بحث مشــترك مع الأستاذة سوسن المفلح عن واقع التقنيات المكتبية الحديثة، ومشكلاتها في الوحدات النسوية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في عام ٢٠١٦م.
- كتاب الجودة الشاملة في إدارة المعلومات في عام ٢٠٠٦م.
- تنفيذ العديد من الدراسات الاستشارية المتخصصة في مجال التخصص.
- تصميــم ومراجعة وإعــداد الحقائب لعددٍ مــن البرامج التدريبيــة والإعدادية في مجال التخصص.
- تنفيذ العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية والحلقات التطبيقية في مجال التخصص.

الخبرات العملية:

- رئيسة قسم القبول والتسجيل بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة ١٤٣٢/٧/٢٢-١٤٣٧هـ.
- منسقة البرامج الخاصة ١٤٣٠/٧/١-١٤٣٧/٧/٢١هـ.
- منسقة قطاع الإدارة المكتبية يناير ٢٠٠٠-٢٠٠٣.
- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة المكتبية.
- تنسيق وعضوية عددٍ من اللجان وفرق العمل.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ

هذه الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرُّف على واقع التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية، وأثره على المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وقد تكوَّن مجتمع الدراسة بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها من فئتين من المبحوثين؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة حول مُعدَّل التقاعد المبكر وأسبابه، والآثار المترتبة على الموظف المتقاعد، وأثر التقاعد المبكر على المنظمة.

وفي ضوء النتائج التي تمَّ التوصُّل إليها؛ قدَّمت الدراسةُ عدة توصياتٍ من أبرزها:

- ضرورة مساعدة الوزارات المعنِيَّة للمُختصِّين في مجال التقاعد المبكر؛ للحَدِّ من تفاقم الظاهرة؛ من خلال تطوير وتعديل مكونات وشروط التقاعد النظامي، والنظر في إمكانية السماح لموظفي الأجهزة الحكومية بمزاولة الأعمال التجارية.
- ضرورة الاهتمام بإستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية.
- ضرورة الاهتمام بأوضاع الموظفين الاجتماعية والنفسية والوظيفية والمادية، ودراسة الطرق التي ترفع من درجة الرِّضا الوظيفي.
- العمل على إنشاء مركز اجتماعي خاص بالمتقاعدين، يضمُّ جميع الوظائف الحكومية.
- رفع مستوى وعي المواطن بعَمَل برامج لكيفية التخطيط الإستراتيجي للتقاعد المبكر.
- ضرورة العمل على دراسة السِّنِّ الأنسب للتقاعد المبكر مرتبطاً بموافقة جهة عمله.

ختاماً؛ فإنَّ موضوع هذه الدراسة يُعَدُّ على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية للمؤسسات والموظفين بصفةٍ عامة، والموظفين المُقْبِلِينَ على التقاعد المبكر بصفة خاصة؛ إذ لا بُدَّ من التخطيط الإستراتيجي المُسْبَق والواعي لهذه المرحلة المهمة على المستويين الشخصي والمؤسسي؛ لاستثمارها بشكلٍ فعَّال.


9960 - 14 - 278 - 7

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٤٠هـ